

**ESTUDIO DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE  
HABILIDADES GERENCIALES EN EL ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**CAMILO ARBELÁEZ UPEGUI  
YINED MARCELA GARCÍA PARRADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y  
ORGANIZACIONAL**

**Pereira, marzo de 2020**

**ESTUDIO DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE  
HABILIDADES GERENCIALES EN EL ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**CAMILO ARBELÁEZ UPEGUI  
YINED MARCELA GARCÍA PARRADO**

**Proyecto de grado para optar al título de  
Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

**DIRECTOR  
JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y  
ORGANIZACIONAL**

**Pereira, marzo de 2020**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero que todo, agradezco a Dios por la oportunidad de haber estado en esta maestría y aprender muchas cosas. A mis padres, por su apoyo incondicional en este proceso, a mis compañeros de estudio por las experiencias vividas, a las personas que estuvieron siempre pendientes de este proceso, en especial al Ingeniero Juan Carlos Castaño por el acompañamiento y guía.

Camilo Arbeláez Upegui

Agradezco a Dios por permitirme vivir esta experiencia de aprendizaje, a mi hija Luciana por ser ese motorcito que me impulsa, a mi esposo por su apoyo incondicional, a mi mamá y hermana por estar siempre ahí en cada etapa de mi vida, a mi jefe Martha Piedad por impulsarme siempre a seguir con mi capacitación profesional, a todo el equipo de trabajo de financiera porque sin su disposición no fuese posible el desarrollo de este proyecto y a nuestro director de trabajo de grado Juan Carlos Castaño por el tiempo y la dedicación.

Yined Marcela García Parrado

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal generar un diagnóstico a partir de la medición del nivel de las habilidades gerenciales: Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de Dirección en cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira.

La investigación se desarrolló bajo el método de investigación cuantitativo y con un nivel descriptivo y correlacional, con el cual a través de los resultados obtenidos se realiza una propuesta de fortalecimiento de habilidades gerenciales.

Se establecieron las relaciones existentes entre las habilidades gerenciales realizando un análisis factorial y algunas correlaciones entre las diferentes variables, utilizando la herramienta estadística SPSS versión 23 los instrumentos de medición fueron sometidos a validez y fiabilidad.

La aplicación de los instrumentos de medición se realizó a todos los integrantes del equipo en diferentes espacios donde se socializaron los conceptos básicos de las habilidades a medir y la relevancia de estas dentro de los procesos organizacionales, se entregaron los resultados de manera individual a cada integrante permitiéndoles conocer el resultado grupal y así tener una visión clara de su aporte a estos resultados.

A partir de este diagnóstico se genera un perfil del equipo y se verifica si es el adecuado de acuerdo con el perfil ideal estimado, así mismo se presenta una propuesta de plan de trabajo enfocado en fortalecer las habilidades gerenciales.

**Palabras Clave:** Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar, Estilos de Dirección, Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to generate a diagnosis based on the measurement of the level of management skills: Emotional Intelligence, Exemplary Leadership and Management Styles in each of the members of the Financial Management work team of the Technological University of Pereira.

The research was carried out under the quantitative research method and with a descriptive and correlational level, with which, through the results obtained, a proposal for strengthening managerial skills is made.

The relationships between management skills were established by performing a factor analysis and some correlations between the different variables, using the statistical tool SPSS version 23, the measuring instruments were subjected to validity and reliability.

The measurement instruments were applied to all the members of the team in different spaces where the basic concepts of the skills to be measured and the relevance of these within the organizational processes were socialized, the results were delivered individually to each member allowing them to know the group result and thus have a clear vision of their contribution to these results.

From this diagnosis, a team profile is generated and it is verified if it is adequate according to the estimated ideal profile, and a proposal for a work plan focused on strengthening managerial skills is presented.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Exemplary Leadership, Management Styles, Management Skills and Organizational Development.

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                 | 11 |
| 1 CAPITULO I.....                                  | 13 |
| 1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA.....                   | 13 |
| 1.2 SITUACIÓN PROBLEMA.....                        | 14 |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....                  | 14 |
| 1.4 OBJETIVO GENERAL .....                         | 15 |
| 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                    | 15 |
| 1.6 HIPÓTESIS O SUPUESTOS .....                    | 16 |
| 1.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....                 | 16 |
| 1.8 BENEFICIOS QUE CONLLEVA .....                  | 17 |
| 1.9 LIMITACIONES PREVISIBLES .....                 | 17 |
| 2 CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL.....              | 18 |
| 2.1 MARCO TEÓRICO .....                            | 18 |
| 2.1.1 HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES ..... | 18 |
| 2.1.2 LIDERAZGO EJEMPLAR.....                      | 23 |
| 2.1.3 ESTILOS DE DIRECCIÓN.....                    | 29 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 2.1.4 | INTELIGENCIA EMOCIONAL.....                       | 34  |
| 2.2   | MARCO CONCEPTUAL.....                             | 49  |
| 2.3   | MARCO NORMATIVO.....                              | 55  |
| 2.4   | MARCO SITUACIONAL .....                           | 65  |
| 2.5   | GLOSARIO.....                                     | 74  |
| 3.    | CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....            | 75  |
| 2.6   | MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....                     | 75  |
| 2.7   | TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                       | 75  |
| 2.8   | UNIVERSO.....                                     | 75  |
| 2.9   | POBLACIÓN O MUESTRA .....                         | 76  |
| 2.10  | DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....                    | 76  |
| 2.11  | VARIABLES E INDICADORES .....                     | 76  |
| 2.12  | INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....  | 78  |
| 2.13  | PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....   | 78  |
| 2.14  | VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....                      | 79  |
| 3     | CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO OBTENIDO .....           | 82  |
| 3.1   | ESTADÍSTICAS GENERALES .....                      | 82  |
| 4     | CAPITULO V: PROPUESTA.....                        | 110 |
| 5     | CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... | 118 |
| 5.1   | CONCLUSIONES .....                                | 118 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 5.2 RECOMENDACIONES ..... | 121 |
| BIBLIOGRAFÍA .....        | 123 |
| ANEXOS .....              | 127 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 01. Clasificación de las habilidades directivas. Madrigal (2009).....   | 19 |
| Figura 02. Modelo del iceberg: (Spencer & Spencer 1993) .....  | 21 |
| Figura 03. Modelo de cuatro-ramas de inteligencia emocional de Mayer & Salovey (1997) .....                                | 38 |
| Figura 04. Inventario de habilidades emocionales de Goleman. Boyatzis et al. (2000). .....                                 | 41 |
| Figura 05. Componentes del modelo de inteligencia emocional social de Bar-On.(2000).....                                   | 42 |
| Figura 06. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos. Función Pública de Colombia (2018).....        | 57 |
| Figura 07. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos. Función Pública de Colombia (2018).....        | 58 |
| Figura 08. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel directivo. Función Pública de Colombia (2018).....    | 59 |
| Figura 09. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel directivo. Función Pública de Colombia (2018).....    | 60 |
| Figura 10. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel directivo. Función Pública de Colombia (2018).....    | 61 |
| Figura 11. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel directivo. Función Pública de Colombia (2018).....    | 61 |
| Figura 12. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel asesor. Función Pública de Colombia (2018) .....      | 62 |
| Figura 13. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel profesional. Función Pública de Colombia (2018) ..... | 63 |
| Figura 14. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel técnico. Función Pública de Colombia (2018).....      | 64 |
| Figura 15. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel asistencial. Función Pública de Colombia (2018).....  | 65 |
| Figura 16. Rankings Universidad Tecnológica de Pereira. (2019).....  | 67 |
| Figura 17. Organigrama de procesos Universidad Tecnológica de Pereira (2018) .....   | 73 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 01. Habilidades gerenciales y sus variables. Fuente: Construcción propia .....      | 77 |
| Tabla 02. Clasificación variables y escalas de medición. Fuente: Construcción propia..... | 78 |



|  |     |
|--|-----|
| Tabla 03. Validez y confiabilidad de los instrumentos. Fuente: Propia- datos estadísticos del software SPSS 23.....  | 80  |
| Tabla 04. Variables sociodemográficas. Fuente: Construcción propia .....   | 82  |
| Tabla 05. Variable sociodemográfica 1 - edad. Fuente: Construcción propia.....   | 82  |
| Tabla 06. Variable sociodemográfica 2 - sexo. Fuente: Construcción propia.....   | 83  |
| Tabla 07. Variable sociodemográfica 3 - antigüedad en la institución. Fuente: Construcción propia.....   | 83  |
| Tabla 08. Variable sociodemográfica 4 - nivel de estudios alcanzados. Fuente: Construcción propia .....  | 83  |
| Tabla 09. Variable sociodemográfica 5 - jerarquía. Fuente: Construcción propia .....   | 83  |
| Tabla 10. Variable sociodemográfica 6 - tipo de contratación. Fuente: Construcción propia.....   | 84  |
| Tabla 11. Resultados prueba inteligencia emocional proceso gestión contable. Fuente: Elaboración propia .....  | 85  |
| Tabla 12. Abreviaturas variables prueba inteligencia emocional. Fuente: Elaboración propia.....  | 85  |
| Tabla 13. Resultados prueba inteligencia emocional proceso gestión del presupuesto. Fuente: Elaboración propia.....  | 87  |
| Tabla 14. Resultados prueba inteligencia emocional proceso gestión de tesorería. Fuente: Elaboración propia .....  | 88  |
| Tabla 15. Resultados prueba inteligencia emocional proceso gestión de compras de bienes y suministros. Fuente: Elaboración<br>propia.....                                | 89  |
| Tabla 16. Promedio estilos de dirección gestión financiera. Fuente: Construcción propia .....  | 98  |
| Tabla 17. Correlaciones variables Inteligencia Emocional y Estilos de Dirección. Fuente: construcción propia tomando los datos<br>del software estadístico SPSS 23 ..... | 99  |
| Tabla 18. Correlaciones variables Inteligencia Emocional y Liderazgo Ejemplar. Fuente: construcción propia tomando los datos<br>del software estadístico SPSS 23 .....   | 100 |
| Tabla 19. Correlaciones variables Estilos de Dirección y Liderazgo Ejemplar. Fuente: construcción propia tomando los datos del<br>software estadístico SPSS 23 .....     | 101 |
| Tabla 20. Perfil Ideal para Gestión Financiera.....  | 102 |
| Tabla 21. Comparativo Entre El Perfil Ideal y Diagnóstico General Gestión Financiera.....  | 103 |
| Tabla 22. Comparativo Entre El Perfil Ideal y Diagnóstico General Gestión Contable.....  | 104 |
| Tabla 23. Comparativo Entre El Perfil Ideal y Diagnóstico General Gestión Del Presupuesto.....   | 105 |
| Tabla 24. Comparativo Entre El Perfil Ideal Y Diagnóstico General Gestión De Tesorería.....  | 107 |
| Tabla 25. Comparativo entre el perfil ideal y diagnóstico general gestión de compras de bienes y suministros.....  | 108 |
| Tabla 26. Propuesta de trabajo para Gestión Financiera.....  | 111 |

## Índice de Gráficas

|  |    |
|--|----|
| Gráfica 01. Promedio prueba inteligencia emocional proceso gestión contable. Fuente: Elaboración propia .....                          | 86 |
| Gráfica 02. Promedio prueba inteligencia emocional proceso gestión del presupuesto. Fuente: Elaboración propia .....                   | 87 |
| Gráfica 03. Promedio prueba inteligencia emocional proceso gestión de tesorería. Fuente: Elaboración propia .....                      | 88 |
| Gráfica 04. Promedio prueba inteligencia emocional proceso gestión de compras de bienes y suministros. Fuente: Elaboración propia..... | 90 |
| Gráfica 05. Promedio prueba inteligencia emocional proceso gestión financiera. Fuente: Elaboración propia.....                         | 91 |
| Gráfica 06. Promedio prueba liderazgo ejemplar gestión contable. Fuente: Construcción propia .....                                     | 93 |
| Gráfica 07. Promedio prueba liderazgo ejemplar gestión del presupuesto. Fuente: Construcción propia .....                              | 94 |
| Gráfica 08. Promedio prueba liderazgo ejemplar gestión de tesorería. Fuente: Construcción propia .....                                 | 95 |
| Gráfica 09. Promedio prueba liderazgo ejemplar gestión de compras de bienes y suministros. Fuente: Construcción propia .....           | 96 |
| Gráfica 10. Promedio prueba liderazgo ejemplar gestión financiera. Fuente: Construcción propia.....                                    | 97 |

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones se han venido enfrentando a nuevos modelos administrativos y desafíos que exigen que las personas que ejercen diferentes funciones en ellas, sean personas con formación y experiencia profesional en un área específica, con la capacidad de saber aplicar y transmitir sus conocimientos, que aseguren resultados garantizando la efectividad de los procesos en que participa, a fin de lograr los objetivos y metas organizacionales propuestos.

No obstante, es una realidad que no todas las personas cuentan con las mismas habilidades y capacidades lo cual hace que unas sobresalgan más que otras debido a su liderazgo, estilos de dirección e inteligencia emocional. Este tipo de habilidades son importantes en los colaboradores puesto que permiten alcanzar un alto desempeño en los equipos de trabajo de la empresa creando sinergias efectivas que demuestran la validez del trabajo conjunto en lugar de la suma de varios trabajos individuales lo cual a su vez se ve reflejado en el ámbito personal y social de los integrantes.

La Universidad Tecnológica de Pereira no es ajena a esta realidad; por esta razón, en el área de Gestión Financiera, se llevó a cabo la presente investigación, la cual tiene como objetivo generar un diagnóstico y una propuesta de trabajo enfocado en fortalecer las habilidades gerenciales: Liderazgo ejemplar, Inteligencia emocional y Estilos de Dirección, para los integrantes de la dependencia mencionada. Este proceso se llevó a cabo a través de sesiones de trabajo con el equipo del área realizando las pruebas en los temas que conciernen que son Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de Dirección, donde se obtuvieron los resultados individuales y de equipo, se entregó el resultado de cada prueba de manera individual y grupal, donde cada funcionario pudo ver los resultados y validarlos frente al equipo de trabajo

al cual pertenece. A partir de los resultados obtenidos y de su análisis, los investigadores proponen un plan de trabajo que ayude a fortalecer las habilidades gerenciales anteriormente mencionadas de los integrantes de esta dependencia que tiene como responsabilidad el control y manejo eficiente de los recursos y la atención de las diferentes obligaciones que tiene esta institución de educación de superior.

# 1 CAPITULO I

## 1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

El área de Gestión Financiera es una dependencia administrativa adscrita a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira, la cual se encarga del manejo eficiente de los servicios contables, presupuestales, de tesorería y adquisición de bienes, a través del cumplimiento de normas establecidas y del recaudo oportuno de los ingresos y de los pagos de las obligaciones de la Universidad. Está área está soportada en cuatro procesos que son: Gestión Contable, Gestión del Presupuesto, Gestión de Tesorería, y Gestión de Compras de Bienes y Suministros su objetivo es *“Desarrollar una institución efectiva y transparente en sus procesos humanos, administrativos, tecnológicos e informáticos, financieros y de servicios, comprometida con el mejoramiento continuo y financieramente viable”* página web Universidad Tecnológica de Pereira 2015; al ser un área transversal a toda la Universidad y de apoyo en el proceso de la Administración Institucional la convierte en uno de los pilares fundamentales de desarrollo de objetivos y resultados esperados en cuanto a la administración y ejecución de los recursos de la institución, siendo casi una obligación el generar en los procesos un mejor desempeño, para dar una respuesta oportuna a los servicios demandados en el cumplimiento de las funciones misionales, es allí donde nace la oportunidad de identificar y potencializar las habilidades gerenciales necesarias para lograr estos resultados, lo que podría llevarlos a desarrollar un equipo de trabajo con mejor desempeño y desarrollo en sus procesos.

## **1.2 SITUACIÓN PROBLEMA**

La Universidad Tecnológica de Pereira a lo largo de los años, se ha destacado a nivel regional, creciendo la demanda de programas académicos ofertados por está en pregrado y posgrado, lo cual ha llevado a que el área de Gestión Financiera crezca de manera considerable en los últimos años buscando atender las necesidades y requerimientos de estos. Para los directivos del área es claro que los integrantes de cada proceso tienen capacidades y habilidades únicas que permiten lograr y cumplir los objetivos y metas de la dependencia de manera oportuna, pero que se requiere seguir trabajando en estas fortalezas para potencializarlas y mejorar cada día más; por ello se hace necesario hacer un diagnóstico real de cómo están los equipos de trabajo, cuáles habilidades se pueden fortalecer, cuáles se deben potencializar y cuáles no requieren una intervención, porque aunque la institución brinda un plan de capacitaciones, sigue haciendo falta un programa que desarrolle las necesidades reales del área en cuanto habilidades gerenciales, buscando un diagnóstico más objetivo que no solo se base en los resultados de las evaluaciones de desempeño y la percepción que tiene el jefe de cada área sobre el equipo.

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Diagnosticar y proponer un plan de trabajo enfocado en fortalecer las habilidades gerenciales de Liderazgo Ejemplar, Inteligencia Emocional y Estilos de Dirección en el equipo de trabajo del área de Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira, a partir de las siguientes preguntas:

¿Cuál es el diagnóstico que permite generar una propuesta de trabajo para fortalecer las habilidades gerenciales del equipo de trabajo de Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira?

¿Existe relación entre las habilidades gerenciales Inteligencia Emocional y Liderazgo Ejemplar, entre Inteligencia Emocional y Estilos de Dirección y entre Estilos de Dirección y Liderazgo Ejemplar?

¿Qué nivel tienen los integrantes del equipo de trabajo del área de Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira en las habilidades de Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de Dirección?

¿Cómo es el perfil del Equipo de trabajo de Gestión Financiera en cuanto a las habilidades gerenciales, Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de Dirección?

#### **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Generar un diagnóstico y una propuesta de trabajo enfocado en fortalecer las habilidades gerenciales: Liderazgo ejemplar, Inteligencia emocional y Estilos de Dirección, para los integrantes del área de Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira.

#### **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Medir el nivel de habilidades gerenciales: Liderazgo ejemplar, Inteligencia emocional y Estilos de Dirección en cada uno de los integrantes del equipo de trabajo Gestión Financiera.

Establecer si existen relaciones entre las habilidades gerenciales Inteligencia Emocional y Liderazgo Ejemplar, entre Inteligencia Emocional y Estilos de Dirección y entre Estilos de Dirección y Liderazgo Ejemplar.

Realizar un diagnóstico y perfil del equipo de trabajo a partir de la medición de las habilidades gerenciales.

Proponer un plan de trabajo que fortalezca las habilidades gerenciales de acuerdo al diagnóstico obtenido.

## **1.6 HIPÓTESIS O SUPUESTOS**

El promedio del nivel de las habilidades gerenciales de Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de Dirección para los integrantes del equipo de gestión financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira es superior al 80%.

Existen relaciones significativas entre las habilidades gerenciales Inteligencia Emocional y Liderazgo Ejemplar, entre Inteligencia Emocional y Estilos de Dirección y entre Estilos de Dirección y Liderazgo Ejemplar.

El perfil de competencias en Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de Dirección es el adecuado para el área de trabajo Gestión Financiera.

Una propuesta de trabajo a partir del diagnóstico de medición de Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de Dirección fortalece las habilidades gerenciales del equipo de trabajo de Gestión Financiera.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El área de Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira, desarrolla procesos al interior de la institución que requieren además de celeridad, generación de soluciones oportunas a situaciones de alta responsabilidad, en donde por la naturaleza de carácter público requiere que sus procesos estén enmarcados dentro de la normatividad y bajo los principios que promulga el estado para todas sus entidades, es por ello que un buen desempeño en los procesos juegan un papel fundamental en el logro de los objetivos, reduciendo al máximo los reprocesos y brindando a todos sus clientes internos y externos satisfacción a la hora de recibir sus servicios.

El contar con personal calificado no solo a nivel de conocimientos sino de habilidades como inteligencia emocional, liderazgo ejemplar y estilos de dirección, podrá dar mayor soporte a cada líder de proceso sin tener que depender de una sola persona que genere soluciones, lo cual en



ocasiones genera inconformismo en los usuarios al retrasar procesos que podrían ser solucionados de manera oportuna.

## **1.8 BENEFICIOS QUE CONLLEVA**

Se fortalecen las habilidades gerenciales a nivel personal y de equipo, promoviendo estrategias de fortalecimiento y mejoras en los procesos.

Enmarcar el área de Gestión Financiera de la Universidad, dentro de un ámbito de desarrollo profesional.

Incentivar procesos de mejora continua en la obtención de objetivos propuestos por el área y la institución.

## **1.9 LIMITACIONES PREVISIBLES**

Falta de interés por parte de los integrantes del área.

Poca disponibilidad de tiempo de los integrantes del área para el desarrollo de los instrumentos y retroalimentación.

Baja credibilidad por parte de los líderes en las propuestas planteadas.

## **2 CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES**

En cuanto a las habilidades gerenciales, varios autores han hablado acerca de la importancia de estas en el desarrollo del ámbito organizacional, es así como autores como Berta Madrigal en su libro de Habilidades Directivas se puede encontrar que la autora hace referencia a la palabra “habilidad como la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo”(Madrigal,2009), pero para el enfoque del cual ella trata y así mismo para los autores de este trabajo, se toma como referencia la definición de Guthie Knapp (2007) como: “la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” puesto que en esta definición alude a que las habilidades gerenciales son adquiridas y aprendidas para producir resultados esperados en menos tiempo y con mayores índices de productividad.

El mundo está en un constante cambio y para esto, las organizaciones juegan un papel fundamental en el aprender a desarrollar las habilidades con las que cuentan las personas que hacen parte de los equipos de trabajo, es por esta razón que se parte de un concepto basado en la importancia de contar con un plan que permita potencializar estas habilidades y a su vez identificar claramente que todos los integrantes de los equipos de trabajo son agentes activos de los procesos y de la consecución de los resultados, a continuación se relaciona una definición que muestra claramente cómo ha evolucionado el concepto de líder y las habilidades gerenciales.

Las habilidades gerenciales no se deben relacionar exclusivamente con los jefes, directores y gerentes de las organizaciones, son habilidades que cualquier persona en un contexto interpersonal o intrapersonal que al ser aplicadas en un ámbito laboral en sus diferentes niveles puede llegar a generar un impacto positivo no solo a nivel de relaciones o interacciones organizacionales como clima y cultura laboral, sino también mantiene una fuerte relación con la efectividad, la productividad, y el crecimiento de la organización. El desarrollo de estas habilidades hace que el aprendizaje sea efectivo, significativo y duradero, ya que puede ser llevado a todos los aspectos de la vida de la persona, no solo limitándose al ámbito laboral.

En la figura 01. Madrigal (2009), señala que hay diferentes clasificaciones de habilidades para que un dirigente o miembro de una organización alcance un mejor desempeño que le demande su entorno laboral, afirmando que para “ser más eficientes, todos debemos mejorar la cantidad y calidad en el pensar”.

| Habilidades      | Alcance  |
|------------------|--|
| Técnicas.        | Desarrollar tareas específicas.  |
| Interpersonales. | Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes. |
| Sociales.        | Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.  |
| Académicas.      | Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.  |
| De innovación.   | Inventación, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.   |
| Prácticas.       | Aplicación, empleo e implementación (hábito).  |
| Físicas.         | Autoeficiencia, flexibilidad, salud.   |
| De pensamiento.  | Aprender a pensar y generar conocimiento.  |
| Directivas.      | Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.   |
| De liderazgo.    | Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.  |
| Empresariales.   | Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.   |

*Figura 01. Clasificación de las habilidades directivas. Madrigal (2009)*

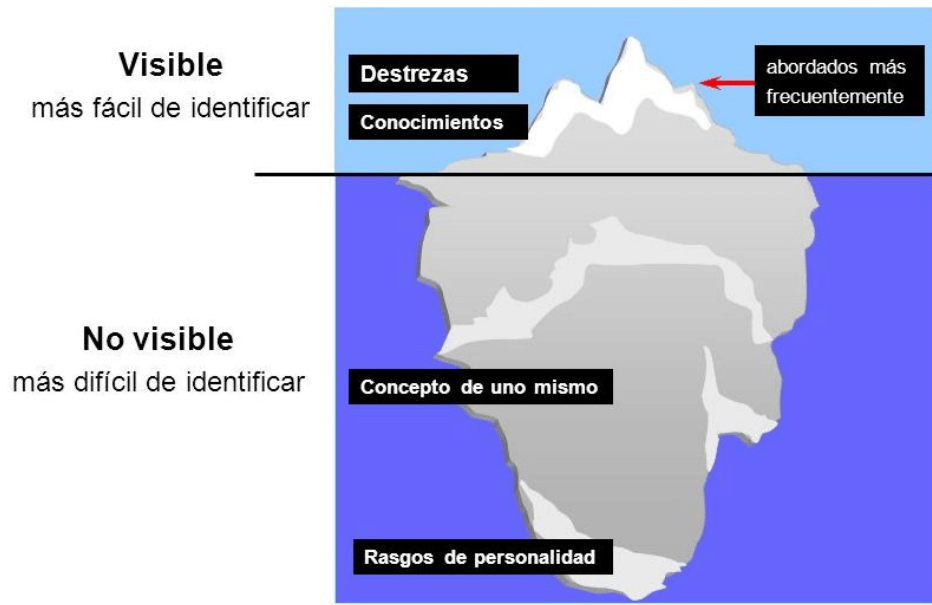
Partiendo de esta clasificación figura 01 y teniendo en cuenta la importancia de desarrollar las habilidades técnicas, interpersonales y sociales Madrigal (2002) recomienda empezar a capacitar a los funcionarios con el propósito de que aprendan a reconocer sus propias habilidades, las desarrollen y las potencialicen.

De acuerdo con el autor Madrigal (2002), en este trabajo se pretende realizar una propuesta que permita a los integrantes del equipo de trabajo de gestión financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira, desarrollar y fortalecer las habilidades gerenciales de Liderazgo Ejemplar, Inteligencia Emocional y Estilos de Dirección, a partir de la medición de las mismas en todos los integrantes del equipo.

Las empresas necesitan personal con competencias requeridas de acuerdo a sus objetivos y actividades, que garanticen calidad de sus productos o los servicios que prestan. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

Dentro de las organizaciones, existen competencias mediante las cuales algunos trabajadores sobresalen más que otros por medio de las cuales se encuentran las competencias gerenciales.

Las competencias según Spencer y Spencer (1993) son “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”.



*Figura 02. Modelo del iceberg: (Spencer & Spencer 1993)*

Según Spencer & Spencer (1993), explican los componentes de las competencias por medio de un modelo iceberg -figura 02, el cual indica que las habilidades y el conocimiento se encuentra en la superficie, lo que explica que estos conceptos son más fáciles de adquirir y desarrollar. Otros conceptos como el auto concepto, rasgos y motivos se encuentran en la parte más profunda del iceberg, lo que explica que son más difíciles de desarrollar y requieren mayor tiempo y esfuerzo.

En resumen, según Spencer L. y Spencer S. (1993), las competencias se pueden clasificar en las siguientes:

**Competencias de logro y acción:** orientadas al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.

**Competencias de ayuda y servicio:** entendimiento interpersonal, orientación al cliente.

**Competencias de influencia:** influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.

**Competencias gerenciales:** desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.

**Competencias cognoscitivas:** pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica-profesional-de dirección.

**Competencias de eficacia personal:** autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento antes los fracasos, flexibilidad.

Partiendo esta clasificación se busca a través de este trabajo, realizar una propuesta que permita desarrollar las competencias gerenciales y que estas a su vez se traduzcan en un mejor desempeño en el proceso.

De igual manera resulta importante tener en cuenta un enfoque basado en las motivaciones que de acuerdo a el autor McClelland (1961) citado por Palomino, Medina, y Arellano (2016) “el individuo adopta experiencias, las cuales se traducen en nuevas formas de entender el medio, lo que se llama comúnmente teoría de las necesidades secundarias”.

En su teoría McClelland (1961) las tres necesidades que intervienen directamente en las motivaciones de las personas, son: Logro, Afiliación y Poder, cada una relacionadas con el individuo de acuerdo con su perfil y las experiencias de vida, que enmarcan de cierta manera las diferentes motivaciones que hacen que los individuos muestren mayor interés en aquellas actividades que de acuerdo con las motivaciones y su rol dentro de la organización le permiten experimentar mayor grado de satisfacción personal y profesional.

A diferencia de McClelland (1961), el cual fundamenta su teoría de competencias en motivaciones, Boyatzis (1982) define las competencias como características subyacentes que están causalmente relacionadas con la actuación efectiva de trabajo. Para este autor, las características subyacentes son inherentes a la persona; además, son factores determinantes de una conducta

capaz e idónea. Sin embargo, ambos autores evidencian en sus teorías como las competencias obedecen a un perfil individual que aporta a lo colectivo.

Otros autores como Cuesta (2005) integra los aportes de la teoría inicial de McClelland (1961) y Boyatzis (1982) con el enfoque estratégico de las competencias de Prahalad y Hamel, definiendo “las competencias como características subyacentes a las personas, asociadas a la experiencia, que están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional”.

### **2.1.2 LIDERAZGO EJEMPLAR**

Dentro de las habilidades gerenciales que más impacto han tenido a lo largo del tiempo en las organizaciones ha sido el liderazgo, el cual a partir del concepto de Liderazgo Ejemplar propuesto por los autores Kouzes y Posner (2010), plantean un concepto con una mirada amplia que aporta cinco prácticas que revelaron sus estudios las cuales podrían hacer la diferencia en un líder.

Los autores James M. Kouzes y Barry Z. Posner en su libro el Desafío del Liderazgo (2010), abarcan el liderazgo como un asunto de todos, afirmando que el liderazgo es un proceso que la gente común usa cuando pone de manifiesto lo mejor de ella y de los demás, y que no se limita a unos pocos como mal se creía en años anteriores donde el liderazgo estaba asociado con las acciones de las personas al mando; es por esta razón que sus estudios se han enfocado en demostrar como todas las personas en diferentes escenarios de la vida, han sido líderes ejemplares que movilizan sin tener ningún tipo de limite racial, religioso y/o cultural; es así como llegaron a concluir que, sin importar el nivel, el lugar, la disciplina, el estilo, la raza, la edad, el género, la religión o la personalidad, los líderes exhiben comportamientos similares cuando guían a otros;

encontrando un patrón similar en las acciones de los líderes —un patrón que llamaron **“Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar”**:

De acuerdo con los autores a través de este trabajo se realizará una medición que permita identificar, el perfil del equipo de trabajo donde se identifique el enfoque de acuerdo a los autores y cuál de las cinco prácticas se debe potencializar y cuales se deben desarrollar de manera más profunda. Es por ello que se hace una breve reseña de cada práctica conforme lo exponen los autores Kouzes y Posner (2010).

#### **2.1.2.1 Modelar el camino. Kouzes y Posner (2010)**

“La cualidad personal más importante que las personas buscan y admiran en un líder es la credibilidad personal. La credibilidad es la base del liderazgo. Si las personas no creen en el mensajero, no creerán el mensaje. Los títulos se pueden otorgar, pero el liderazgo se gana. Los líderes modelan el camino poniendo en claro sus valores y dando el ejemplo. Se supone que los líderes deben defender sus creencias, así que es mejor que tengan creencias que defender. Los líderes deben dejar en claro cuáles son sus principios rectores. Deben descubrir sus propias capacidades y luego deben dar voz en forma clara y auténtica sus valores. Sin embargo, los líderes no pueden simplemente imponer sus valores sobre los demás y esperar un compromiso. Tienen que captar el interés de los demás en aspiraciones comunes. Modelar el camino comienza con la clarificación de los valores personales e involucra el desarrollo y la afirmación de valores compartidos que todos puedan adoptar. Los discursos elocuentes sobre los valores comunes no son para nada suficientes. Los líderes ejemplares saben que es su comportamiento lo que les proporciona el respeto. La prueba real es si hacen lo que dicen, si sus palabras y sus acciones son consistentes. Los líderes ponen un ejemplo y crean compromiso mediante actos simples y diarios que generan progreso e impulso”.



### **2.1.2.2 Inspirar una visión compartida**

En el libro las Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar de Kouzes y Posner (2010), mencionan que cuando las personas describían sus experiencias de liderazgo de mejor desempeño personal, estas hablaron acerca de momentos en los que imaginaban un futuro emocionante y altamente atractivo para su organización.

Los líderes están impulsados por la clara imagen de posibilidad y de lo que su organización podría llegar a ser. Los líderes inspiran una visión compartida pensando en el futuro e integrando a otros en una visión común.

Los líderes miran a través del horizonte del tiempo, imaginando las oportunidades atractivas que les esperan cuando ellos y sus colaboradores llegan a un destino lejano. Los líderes creen fervientemente que pueden marcar una diferencia. Tienen el deseo de hacer algo mejor de lo que es hoy, cambiar la forma en que son las cosas y crear algo que nunca nadie haya producido antes. No obstante, las visiones que tienen sólo los líderes no son suficientes para crear un movimiento organizado o un cambio significativo en un producto, mucho menos en una organización. Una persona sin seguidores no es un líder y las personas no lo seguirán hasta que acepten una visión como propia. Los líderes no pueden exigir el compromiso; sólo pueden inspirarlo. Lo que puede comenzar como “mi” visión se transforma en “nuestra” visión.

Para integrar a otros en una visión, según Kouzes y Posner (2010), “los líderes deben conocer a sus colaboradores y deben aprender a hablar su idioma. Las personas deben estar convencidas de que los líderes comprenden sus necesidades y de que se preocupan por ellas si es que van a participar de procesos de desarrollo en el futuro. Los líderes forjan una unidad de propósitos mostrándoles a los colaboradores cómo el sueño es para el bien común. Este tipo de liderazgo maneja su propio entusiasmo y emoción son contagiosos y se transmiten del líder a los

colaboradores. Su creencia y entusiasmo con respecto a la visión son las chispas que encienden la llama de la inspiración. Los líderes elevan los espíritus de las personas con una perspectiva que los ennoblece acerca de por qué deberían esforzarse por ser mejores de lo que son hoy”.

### **2.1.2.3 Desafiar el proceso**

Kouzes y Posner (2010) definen los líderes: “como aquellos que se arriesgan, que conducen a otros hacia la grandeza, buscan y aceptan los desafíos, como líderes que desafían el proceso y buscan oportunidades, asumiendo riesgos y aprendiendo de la experiencia, son innovadores y están dispuestos a entrar en lo desconocido. Por lo tanto, para Kouzes y Posner (2010) “los líderes deben estar abiertos para recibir ideas de cualquier persona y en cualquier lugar. Por lo que resulta indispensable para un liderazgo ejemplar que el líder reconozca y apoye las buenas ideas y esté dispuesto a cambiar los procesos para hacer que se adopten nuevas prácticas y formas de desarrollar los objetivos. Los líderes son los primeros que deben apoyar y adoptar la innovación, asumiendo el error como un proceso natural de aprendizaje en lugar de buscar culpables de los errores que se cometan, estos deben aprender de ellos y alentar a los demás para que hagan lo mismo. Los líderes comprenden que la llave que abre la puerta de la oportunidad es el aprendizaje, especialmente cuando se enfrentan con obstáculos. Así como el clima da forma a las montañas, los problemas moldean a los líderes. Los líderes son personas que aprenden. El cambio puede ser estresante, así que los líderes también deben crear un clima en el que las personas sean psicológicamente fuertes en el que se sientan responsables del cambio. Parte de la creación de un equipo psicológicamente fuerte consiste en asegurarse de que la magnitud del cambio no sea abrumadora. Los líderes aportan energía y generalmente se aproximan al cambio a través de pasos graduales y de pequeños triunfos”.

#### **2.1.2.4 Habilitar a los demás para que actúen**

Los líderes deben saber que se trata de un trabajo en equipo y que solo podrán llevar a cabo todos los objetivos y metas trazadas, si habilitan a los demás para que actúen fomentando la colaboración y fortaleciendo a los demás.

Los autores Kouzes y Posner (2010): “explican cómo el trabajo en equipo, la confianza y el otorgamiento de autoridad son fundamentales para fortalecer la capacidad de todos de cumplir objetivos y, en el proceso, como se logra la mejora continua. La colaboración la convierten en una habilidad principal que permite que los equipos, las asociaciones y otras alianzas funcionen en forma efectiva y así los líderes puedan involucrar a todos aquellos que deben hacer funcionar los procesos y, de alguna manera, a todos aquellos que deben aportar con los resultados. En la organización “virtual” de hoy en día, la cooperación no puede limitarse a un grupo reducido de personas leales. Los líderes hacen posible que todos puedan realizar un trabajo extraordinario. En el núcleo de la cooperación está la confianza. Los líderes ayudan a crear un clima de confianza. Comprenden que es el respeto mutuo lo que sostiene esfuerzos extraordinarios. Cuando se considera al liderazgo como una relación basada en la confianza, la gente asume riesgos, hace cambios y mantiene vivos los programas, las organizaciones y los movimientos. Sin confianza, las personas no asumen riesgos. Sin riesgos, no hay cambio. La creación de un clima donde las personas estén involucradas y se sientan importantes es el núcleo del fortalecimiento de los demás. Es fundamentalmente el proceso de convertir a los colaboradores en líderes haciendo que las personas puedan actuar por iniciativa propia. Los líderes saben que las personas dan lo mejor de sí mismas cuando tienen un sentimiento de poder personal y de ser dueñas. Las estructuras de compromiso y apoyo han reemplazado a las estructuras de mando y control”.

Según Kouzes & Posner (2010): “El trabajo de los líderes es hacer que las personas se sientan fuertes, capaces, informadas y conectadas. Los líderes ejemplares utilizan su poder al servicio de los demás; los habilitan para que actúen, no acaparando el poder que tienen, sino cediéndolo. Cuando las personas disponen de mayor discreción, mayor autoridad y mayor información, es mucho más probable que utilicen sus energías para producir resultados extraordinarios”

#### **2.1.2.5 Alentar el corazón.**

Kouzes y Posner (2010) plantean como las personas pueden agotarse, frustrarse y desilusionarse y como con frecuencia tienen la tentación de abandonar, sin embargo manifiestan que los líderes alientan el corazón reconociendo las aportaciones y celebrando los valores y las victorias, así mismo establecen estándares elevados y tienen altas expectativas con respecto a sus organizaciones, también esperan lo mejor de los demás y crean profecías de auto-cumplimiento acerca de cómo la gente común puede producir resultados extraordinarios. Los líderes estimulan, despiertan y concentran las energías de los demás prestando atención, alentando, personalizando el agradecimiento y manteniendo una actitud positiva. Parte del trabajo del líder consiste en mostrar agradecimiento por las aportaciones de los demás y crear un clima de celebración. El aliento puede provenir de grandes gestos o de actos simples. Los líderes saben que, en un equipo ganador, los miembros necesitan compartir las recompensas de sus esfuerzos. Mediante la celebración de los logros de los demás en forma notoria y en reuniones de grupo, los líderes crean y mantienen el espíritu del equipo; y basando las celebraciones en el logro de valores clave y eventos importantes, mantienen la concentración de los demás. Alentando el corazón es la forma en la cual los líderes vinculan, notoria y concretamente, las recompensas con el rendimiento y el comportamiento con los valores apreciados.

### 2.1.3 ESTILOS DE DIRECCIÓN

Hoy por hoy las organizaciones se diferencian unas de otras debido a que sus líderes tienen diferentes formas de orientar a sus colaboradores, hasta el punto de que esto llega a ser parte de la cultura organizacional. Douglas McGregor (1994) citado por Sánchez (2009) en su libro “Estilos de dirección y liderazgo en las direcciones”, concluye que McGregor, autor de las teorías X y Y, donde en la primera teoría el principio básico es la dirección y el control a través de la autoridad y en la segunda es el estilo de dirección democrático y participativo a partir de los valores humanos, exponiendo que los estilos de dirección y liderazgo de los gerentes y jefes se encuentran influenciados por los supuestos de McGregor que tiene sobre el ser humano y su conducta en la organización, evidenciando que lo anterior se convierte en una de las dimensiones propias de la cultura organizacional

Kurt Lewin fue uno de los primeros que realizó el estudio sobre el liderazgo basado en el comportamiento humano. Según Koontz y Weihrich (1998), las primeras explicaciones de estilos de dirección y liderazgo, se dieron a partir de la autoridad que se les había dado. Lewin (1939) describe tres (3) tipos de estilo de dirección en ambientes o entornos organizacionales que son:

**Estilo autoritario o autocrático:** es el individuo que centraliza y da órdenes a los que trabajan con él, determina sus roles, los métodos y las técnicas que deben seguir para completar sus actividades y tareas, y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Igualmente es quien supervisa el cumplimiento de lo anterior descrito y no participada de las actividades que realiza el grupo.

**Estilo democrático o participativo:** es la persona que consulta a los demás para tomar decisiones en conjunto a partir de un debate y consenso colectivo. También delega autoridad,

retroalimenta a sus trabajadores para que guíen su camino. Participa de las actividades que realiza el grupo.

**Estilo laissez-faire o dejar hacer:** es el sujeto que da una gran autonomía y/o independencia en sus actividades y tareas al personal que tiene a cargo. Este estilo funciona cuando las personas tienen un alto nivel de motivación y tienen claro los objetivos a alcanzar a través de los medios que el líder proporcione a todos. Este dirigente solo participa cuando se le pregunta y no interviene en los procesos.

Daniel Goleman (2000) propone otros tipos estilos de dirección que van de la mano con el liderazgo, los cuales se relacionan a continuación y se complementan con lo expuesto por Lewin (1939):

**El estilo marcapasos:** El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Se obsesiona en hacer las cosas mejores y más rápidas, y espera lo mismo de los demás. Reconoce quiénes no rinden lo que deben y exige más de ellos. Si no se ponen a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo. Se piensa que un enfoque como éste mejoraría los resultados, pero no lo hace. Muchos trabajadores se sienten abrumados por las demandas de excelencia del líder y su moral decae. Las directivas para el trabajo pueden estar claras en la mente del líder, pero no las establece con claridad, espera que los demás sepan qué tiene que hacer. El trabajo no se vuelve una cuestión de tratar de hacer lo mejor posible en una línea de acción clara, sino más bien tratar de adivinar qué quiere el líder. Al mismo tiempo, la gente a menudo siente que el marcapasos no confía en que ellos trabajen por su cuenta o tomen iniciativas. La flexibilidad y responsabilidad se evaporan el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y rutinario que resulta aburrido.

**Estilo afiliativo:** Este estilo gira en torno a la gente hace prevalecer los valores de las personas y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios de ese enfoque. El estilo tiene un efecto positivo en la comunicación. Las personas comparten ideas y propuestas. Se incentiva la confianza entre todos, permitiendo la innovación y la toma de decisiones. La flexibilidad también surge porque el líder afiliativo, no impone estructuras innecesarias sobre cómo debe efectuarse el trabajo. Le dan a la gente la libertad de hacer su trabajo en la forma en que piensan que es más apropiado. El líder afiliativo ofrece feedback positivo y genera sentido de pertenencia.

**Estilo coercitivo:** El estilo coercitivo puede ser utilizado con extrema cautela como una reestructuración total. En esos casos, el estilo coercitivo puede desterrar hábitos de negocios que fracasan y encauzar a la gente hacia nuevas formas de trabajo. Siempre es apropiado durante una emergencia genuina, como un terremoto o un incendio. La decisión del líder mata a nuevas ideas. La gente se siente falta de respeto. Su sentido de la responsabilidad se evapora. Incapaz de actuar por su propia iniciativa, pierden su sentido de pertenencia y sienten poca responsabilidad por su desempeño.

**Estilo coaching o de entrenamiento:** El líder o jefe ayuda a los colaboradores a identificar sus fortalezas y debilidades, y teniendo en cuenta sus aspiraciones personales y profesionales. Anima a las personas para establecer metas de desarrollo a largo plazo y ayudarles a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Se destaca este líder en delegar, en dar a los empleados tareas desafiantes, que estén dispuestos a soportar el fracaso a corto plazo, y se centran principalmente en el desarrollo personal. El líder observa y se preocupa por lo que hacen sus trabajadores, lo cual genera un ambiente de libertad y experimentación. La gente sabe lo que se espera de ellos y cómo encaja su

trabajo en una visión o estrategia más amplia. Este estilo funciona especialmente bien cuando las personas están conscientes de sus debilidades y les gustaría mejorar su rendimiento. Por el contrario, el estilo coaching no vale la pena cuando los empleados, por cualquier razón, son resistentes a aprender o cambiar sus maneras.

A continuación, se mostrará otras teorías que soportan los estilos de dirección:

### **La teoría de rasgo**

Los avances en las teorías de rasgos se han debido al cambio en el foco de rasgos abstractos de la personalidad e inteligencia general a habilidades y rasgos más específicos que pueden relacionarse directamente a comportamientos requeridos para un liderazgo efectivo en una situación particular. También a uso de métodos más efectivos de investigación. Inicialmente se comparaban a los líderes de los no líderes con respecto a las puntuaciones sobre los test de personalidad y habilidad, o se examinaba la correlación entre puntuaciones de test criterios de efectividad citado por (Sánchez, 2009)

La relativa importancia de diferentes rasgos para la efectividad del liderazgo parece depender de la situación. Según Kirpatrick y Locke (1991), mientras las investigaciones han mostrado que tener ciertos rasgos por sí solos no garantiza el éxito del liderazgo, hay evidencia de que los líderes efectivos son diferentes de otras personas en aspectos importantes. Para estos autores, los rasgos clave o importantes del líder son: conducción, motivación de liderazgo, honestidad e integridad, auto-confianza, habilidad cognitiva y conocimiento del negocio. De acuerdo con Kirpatrick y Locke (1991), hay menos claridad respecto a rasgos tales como el carisma, la creatividad y la flexibilidad. Así entonces, dichos autores consideran que los rasgos claves del líder le ayudan a éste a adquirir las habilidades, formular una visión organizacional y



un plan efectivo para perseguir dicha visión, y llevar a cabo los pasos necesarios para hacer de la visión una realidad.

Por su parte Yukl y Van Fleet (1992), anotan que, desde principios de 1990, ha habido un incremento en la tendencia de la investigación a tener una visión más holística y examinar patrones de rasgos del líder en vez de continuar enfocándose por cada rasgo por separado. Es así como a partir de 1990, las teorías de los rasgos han resurgido en el interés de los investigadores luego de un estancamiento. Estas teorías ofrecen potencial explicación de por qué personas buscan posiciones de liderazgo y por qué actúan de la manera en que lo hacen cuando ocupan aquellas posiciones citado por (Sánchez, 2009)

### **Perspectiva de la teoría del comportamiento**

La teoría del comportamiento surge a partir del desarrollo de la teoría de rasgos. Esta parte de lo que dicen y hacen los dirigentes, tratando de identificar las diferencias de comportamiento de los directivos considerados eficaces, como aquellos que no lo son. A pesar del esfuerzo de encontrar desde el punto de vista del comportamiento el estilo de dirección y liderazgo ideal, aun no se ha logrado tal objetivo; porque se ha podido identificar comportamientos asociados de manera constante con la eficacia de la dirección o del liderazgo que se ejerce.

Robbins y Coulter (1996) plantean que si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito, ésta habría proporcionado una base importante para seleccionar a las personas “adecuadas” en posiciones de dirección o liderazgo en cualquier organización; por su parte, con las teorías propias de la perspectiva del comportamiento, al encontrar determinantes decisivos del comportamiento de un dirigente o líder, se podría entrenar o formar a las personas para que asumieran dichas posiciones organizacionales.

Según Lussier y Achua (2002), el comportamiento o la conducta sobre la cual trabaja esta perspectiva, se basa en las destrezas y en los rasgos del individuo, de la misma forma en la cual se basa el efecto pigmalión; es decir, los rasgos, las expectativas de actitud y el trato (comportamiento) que dan los jefes a sus subordinados, lo que a su vez determina la conducta y el desempeño de los seguidores. De lo que se trata finalmente con dicha perspectiva es dirigir con el ejemplo.

#### **2.1.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL**

La inteligencia emocional se refiere a la manera en cómo se aplica en la vida diaria las emociones y como estas se relacionan a través del razonamiento y las decisiones que se toman cotidianamente. Ha tenido una relevancia en los últimos años para el desarrollo organizacional y personal, al mostrar una nueva manera de comprender y analizar el comportamiento del ser humano, sus actitudes, las habilidades, las competencias y su forma de liderar.

En la sociedad, se le ha dado más relevancia a lo intelectual que a lo emocional, pero se ha demostrado que tener un coeficiente intelectual alto no significa ser exitoso en la vida sino no se sabe gestionar la inteligencia emocional ya que esta última permite controlar las emociones y expresarlas de forma asertiva ante cualquier situación positiva o de aprendizaje (negativa).

El concepto de Inteligencia Emocional fue tratado por primera vez en un artículo publicado por John Mayery y Peter Salovey en el año de 1990 , a partir de los lineamientos de Gardner en su teoría de las Inteligencias Múltiples (Mayer & Salovey, 1990). Este concepto tiene su origen en la “Ley del Efecto” formulada por Thorndike en 1988, cuando propuso en su tesis doctoral un principio explicativo del aprendizaje animal. (Trujillo & Rivas, 2005).

A pesar que, en 1990, Mayer y Salovey estructuraron su concepto de Inteligencia Emocional a partir de las inteligencias intrapersonal e interpersonal de Gardner, fue Goleman en

1995, quien difundió el concepto a través de su libro “Inteligencia Emocional”, obra dirigida al mundo empresarial, donde introduce el estudio de este tema, sus alcances y beneficios en el campo de la administración. (Trujillo & Rivas, 2005).

Los investigadores Salovey y Mayer (1997) citado por Mejía (2012), definieron la IE como “la capacidad para identificar y traducir correctamente los signos y eventos emocionales personales y de los otros, elaborándolos y produciendo procesos de dirección emocional, pensamiento y comportamiento de manera eficaz y adecuada a las metas personales y el ambiente”. Dan a entender con esto que el individuo tiene la capacidad para acceder a sus emociones, logrando una sintonización e integración de sus experiencias.

Daniel Goleman (1995), en su libro Inteligencia Emocional, explica que el éxito de una persona no depende de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos, si no de la inteligencia emocional, que según el autor es “la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean”.

Goleman (1995) establece cinco componentes de la Inteligencia Emocional, de los cuales, los tres (3) primeros hacen referencia a las habilidades de entender y manejar las propias emociones del ser humano (intrapersonal) y los otros dos (2), son las habilidades de entender y manejar las emociones de las otras personas (interpersonal).

Los cinco componentes de la Inteligencia Emocional son:

**Conocimiento de uno mismo-** Conocer las propias emociones: fortalezas, debilidades, unidades, valores y objetivos y reconocer su impacto en los demás. Conciencia emocional, valoración de las emociones y confianza en uno mismo.

**Autorregulación**-Capacidad de controlar las emociones: gestión o redirigir las emociones y los impulsos perjudiciales de uno, y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

**Motivación:** Las emociones al servicio de lograr una meta. Atención, creatividad, motivarse a sí mismo y ser impulsado hacia el cumplimiento de los objetivos.

**Habilidades sociales-Capacidad de motivación:** gestión de las emociones del otro para mover a la gente en la dirección deseada. Manejar las emociones de los demás. Asertividad, liderazgo.

**Empatía** - Reconocer las emociones de los demás: - reconocer, comprender, y tener en cuenta los sentimientos de otras personas, especialmente cuando se toman decisiones. Sensibilidad, sintonía con las emociones de los demás.

Para Goleman (1995), la inteligencia emocional se puede aprender y trabajar constantemente logrando desarrollar un buen rendimiento. Se entiende que, si no se hace una buena gestión de las propias emociones, mucho menos se puede influir en la de los demás. Como ejemplo de lo descrito, varios líderes han alcanzado grandes resultados debido al manejo de sus emociones y de cómo sobrellevar las de los demás.

Es de recalcar que, si el campo de la Inteligencia Emocional como objeto de estudio fue desarrollado por psicólogos, existen importantes trabajos de base biológica, como los de LeDoux (1987, 2002), quien demuestra teórica y experimentalmente que la amígdala actúa como nexo entre el cerebro emocional y racional citado por (Trujillo & Rivas, 2005).

Otros autores definen la inteligencia emocional de la siguiente manera:

Bar-On (1997) la define como: “Un abanico de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la propia habilidad para afrontar con éxito las demandas ambientales y las presiones”.

Para el caso de este trabajo, se pretende que los individuos a evaluar identifiquen y reconozcan sus debilidades y fortalezas frente a la gestión de sus emociones. A partir de esto, cada integrante del equipo podrá buscar la manera de impactar positivamente su relación consigo mismo y con los demás.

### **Modelos de Inteligencia Emocional más representativo - Modelo basado en la habilidad mental**

El modelo de cuatro-ramas de inteligencia emocional o modelo de habilidad (Mayer & Salovey, 1997) se encuentra dividido en cuatro ámbitos, ordenados principalmente en forma jerárquica: 1) percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; 2) acceder o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; 3) comprender emociones y el conocimiento emocional; 4) regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual (Mayer y Salovey, 1997).

| Categoría 1  | Categoría 2  | Categoría 3  | Categoría 4   |
|--|--|--|---|
| <b>La regulación de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual</b>   |  |  |   |
| La habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto a los placenteros como a los que no lo son.  | La habilidad para emplear reflexivamente o desprenderse de una emoción, dependiendo de su naturaleza informativa o utilitaria.                               | La habilidad para monitorizar reflexivamente las emociones personales, así como el reconocimiento de cuán claras, influyentes o razonables son.  | La habilidad para manejar las emociones en uno mismo y en otros, mediante el control de las emociones negativas y la focalización en las placenteras; tener que reprimir o exagerar la información transmitida. |
| <b>Entendimiento y análisis de las emociones; empleo del conocimiento emocional</b>  |  |  |   |
| La habilidad para describir las emociones y reconocer las representaciones de estas en las palabras. Por ejemplo, la relación entre querer y amar. | La habilidad para interpretar los significados de las emociones con respecto a las relaciones (por ejemplo, la tristeza casi siempre acompaña a la pérdida). | La habilidad para entender los sentimientos complejos; por ejemplo, la ambivalencia.   | La habilidad para reconocer las transiciones entre las emociones, tales como la transición de la ira a la satisfacción o de la ira a la timidez.  |
| <b>Facilitación emocional del pensamiento</b>  |  |  |   |
| Las emociones dan prioridad al pensamiento, por medio de dirigir la atención a la información importante.  | Las emociones están suficientemente disponibles como para que puedan ser generadas como ayuda para el juicio y la memoria concerniente a los sentimientos.   | El ánimo emocional modula los cambios en el individuo: de optimista a pesimista, lo cual alienta el reconocimiento de múltiples puntos de vista. | Los estados emocionales se diferencian y fomentan métodos de solución de problemas (ejemplo, la felicidad facilita el razonamiento inductivo y la creatividad).   |
| <b>Percepción, evaluación y expresión de la emoción</b>  |  |  |   |
| La habilidad para identificar la emoción en nuestros estados físicos, sentimentales y reflexivos.  | La habilidad para identificar las emociones en otras personas, objetos, situaciones, etc., a través del lenguaje, sonido, apariencia y comportamiento.       | La habilidad para expresar las emociones con precisión y para expresar las necesidades de aquellos sentimientos.                                 | La habilidad para discriminar entre sentimientos; por ejemplo, expresiones honestas versus deshonestas.   |

Figura 03. Modelo de cuatro-ramas de inteligencia emocional de Mayer &Salovey (1997)

**1. Percepción, evaluación y expresión de las emociones:** en la primera fila de la figura 03, se hace referencia a la capacidad de percibir las emociones en sí mismos y en los demás. Dicha habilidad es considerada importante debido a que una valoración correcta de las emociones hace que el individuo pueda distinguir entre expresiones emocionales reales o fingidas con relación a la situación vivida. Se trata, entonces, de la precisión con la cual un individuo puede identificar las emociones en un contexto emocional específico (Mayer &Salovey, 1997). Quien tenga esta habilidad bien desarrollada podrá identificar las expresiones emocionales en los demás, para así modificar y regular su propio comportamiento. Además, el individuo podrá dar respuesta con mayor velocidad con relación a su propio estado emocional y poder expresarlo adecuadamente a los demás (Mayer &Salovey, 1997).

**2. Utilizar las emociones para facilitar el pensamiento:** en esta segunda fila de la figura 03, se hace referencia a la capacidad de utilizar las emociones para potenciar y dirigir el pensamiento y para dirigir la creatividad y la resolución de problemas. En otras palabras, se trata de integrar las emociones en los procesos perceptivos y cognitivos. Con esto se quiere indicar que las emociones influyen los procesos cognitivos actuando sobre la resolución de problemas y la toma de decisiones. Esta capacidad se puede entender si se observa cómo esta evoluciona a lo largo del arco de la vida; es decir, un niño llora por la necesidad de alimentarse o la solicitud de protección; las emociones prosiguen su desarrollo logrando con el tiempo direccionar la atención hacia la información de mayor relevancia. De esta misma forma se logra otro aporte de las emociones al pensamiento; según Mayer & Salovey (1997), la capacidad de generar, sentir, manipular y examinar las emociones, con el fin de entenderlas mejor, lo cual puede ayudar a una persona en la toma de decisiones entre las diferentes posibilidades en el arco de la vida del individuo.

**3. Comprender y analizar las emociones:** Utilizar el conocimiento emocional: la tercera fila de la figura 03, hace referencia a la capacidad de comprender la combinación de diversas emociones y la transición emocional, es decir, cómo una emoción se puede transformar en otra, y de analizar las emociones en cada uno de sus componentes. Se trata de la capacidad que tiene un individuo de distinguir entre varias emociones, comprender las relaciones que hay entre ellas, de identificación de las consecuencias de las emociones, de comprender las emociones complejas, los estados emocionales contradictorios y la concatenación de las emociones (Mayer & Salovey, 1997).

**4. Regulación reflexiva de las emociones en el promover el crecimiento emocional e intelectual:** en la fila cuatro de figura 03, se hace referencia a la capacidad de gestionar las

emociones propias y las de los demás. Se trata de una habilidad muy importante, en cuanto influencia el bienestar del individuo y su capacidad de comportarse adecuada y eficazmente en las situaciones estresantes de la vida cotidiana, moderando las emociones negativas y valorando las positivas, con el objetivo de lograr una buena y adecuada adaptación. A este nivel corresponde la capacidad de tolerar y agrupar las emociones cuando estas son experimentadas, independientemente de la naturaleza de la emoción (agradable o desagradable).

### **El modelo de las competencias emocionales de Goleman (modelo mixto)**

El modelo realizado por Goleman logra definir la inteligencia emocional como la capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones. Afirma que esta inteligencia es un factor mucho más determinante que el IQ, debido a que las actitudes emocionales son una metahabilidad que determina cuán bien logramos utilizar nuestras capacidades, incluidas las del intelecto. El modelo de las competencias emocionales (Goleman,1997) comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones hacia uno mismo y hacia los demás. En un principio este modelo consistía en cinco etapas, las cuales posteriormente fueron modificadas a cuatro grupos (Goleman1997, 2001) con veinte habilidades cada una. Figura 04: 1) autoconciencia, el conocimiento de nuestras preferencias, sensaciones, estados y recursos internos; 2) autocontrol, manejo de nuestros sentimientos, impulsos, estados y necesidades internas; 3) conciencia social, reconocimiento de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de otros, y 4) manejo de las relaciones, la habilidad para manejar bien las relaciones y construir redes de soporte (Goleman, 2002).



|   |
|---|
| <b>Autoconciencia (<i>self-awareness</i>)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconciencia emocional: reconocimiento de nuestras emociones y sus efectos.</li> <li>• Acertada autoevaluación: conocimiento de nuestras fortalezas y limitaciones.</li> <li>• Autoconfianza: un fuerte sentido de nuestros méritos y capacidades.</li> </ul>  |
| <b>Autodirección (<i>self-management</i>)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol: control de nuestras emociones destructivas e impulsos.</li> <li>• Fiabilidad: muestra de honestidad e integridad.</li> <li>• Conciencia: muestra de responsabilidad y manejo de uno mismo.</li> <li>• Adaptabilidad: flexibilidad en situaciones de cambio u obstáculos.</li> <li>• Logro de orientación: dirección para alcanzar un estándar interno de excelencia.</li> <li>• Iniciativa: prontitud para actuar.</li> </ul> |
| <b>Aptitudes sociales (<i>social-awareness</i>)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia: tácticas de influencia interpersonal.</li> <li>• Comunicación: mensajes claros y convincentes.</li> <li>• Manejo de conflicto: resolución de desacuerdos.</li> <li>• Liderazgo: inspiración y dirección de grupos.</li> <li>• Cambio catalizador: iniciación y manejo del cambio.</li> <li>• Construcción de vínculos: creación de relaciones instrumentales.</li> </ul>   |
| <b>Relaciones de dirección (<i>relationship management</i>)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y colaboración.</li> <li>• Creación de una visión compartida en el trabajo en equipo.</li> <li>• Trabajo con otros hacia las metas compartidas.</li> </ul>   |

*Figura 04. Inventario de habilidades emocionales de Goleman. Boyatzis et al. (2000).*

### **Bar-on: modelo de la inteligencia emocional social (modelo mixto)**

Por su parte, Bar-On ha ofrecido otra definición de la inteligencia emocional tomando como punto de partida a Salovey y Mayer. Describiendo la Inteligencia Emocional como un conjunto de capacidades no cognitivas, competencias de habilidades aprendidas que influyen la calidad de los individuos para enfrentar eficazmente las demandas y presiones del ambiente (“an array of non cognitive capabilities, competencies, and skills that influence one’s ability to succeed in coping with environmental demands and pressures” (Bar-On, 1997, citado por Di Caro y D’Amico, 2008); esta definición es la que representa más controversia debido al uso que el autor hace del término capacidades “no cognitivas” en cuanto se relaciona con la inteligencia emocional. El modelo desarrollado por Bar-On introduce el término cociente emocional (EC), el cual, relacionado con la Inteligencia Emocional, señala que la esfera emocional y la cognitiva contribuyen en igual medida a las potencialidades de una persona; es decir que esta confluencia explica cómo un individuo se relaciona con las personas que lo rodean y con su ambiente.

Si bien Bar-On, con el objeto de sostener su afirmación, ha conducido estudios que buscan la relación de la Inteligencia Emocional con la salud física y psicológica, la interacción social, el rendimiento escolar y laboral, bienestar subjetivo y la realización del ser. De esta misma forma el modelo ha encontrado su aplicabilidad en diversos contextos, como el laboral, educativo, médico clínico y de investigación en programas de prevención (Mancini&Trobini, 2011). Por otro lado, los expertos que han puesto en discusión el modelo de Bar-On se refieren en fuerte medida al interrogante que suscita la etiqueta de la dimensión psicológica, que describe el modelo con el término Inteligencia Emotiva como un conjunto de características personales ligadas a las emociones (D'Amico,2008) Figura 05.

|   |
|---|
| <b>Componente intrapersonal (<i>intrapersonal component</i>)</b>  |
| • Evalúa la autoidentificación general del individuo, la autoconciencia emocional, la asertividad, la autorrealización e independencia emocional, la autoconciencia ( <i>emotional self-awareness</i> ), la autoevaluación ( <i>self regard</i> ).  |
| <b>Componente interpersonal (<i>interpersonal component</i>)</b>  |
| • La empatía, la responsabilidad social, las relaciones sociales.   |
| <b>Componente de manejo de emociones (<i>stress management component</i>)</b>   |
| • La capacidad para tolerar presiones ( <i>tolerance stress</i> ) y la capacidad de controlar impulsos ( <i>impulse control</i> ).  |
| <b>Componente de estado de ánimo</b>  |
| • El optimismo ( <i>optimism</i> ): se refiere a la capacidad de ser optimista y de saber disfrutar de la presencia de otros, además de conservar una actitud positiva ante situaciones adversas. Satisfacción ( <i>happiness</i> ): se refiere a la capacidad de estar satisfecho consigo mismo y de la propia vida.   |
| <b>Componente de adaptación-ajuste (<i>adaptability</i>)</b>  |
| • Este componente se refiere a la capacidad del individuo para evaluar correctamente la realidad y ajustarse de manera eficiente a nuevas situaciones, así como a su capacidad para crear soluciones adecuadas a los problemas diarios. Incluye las nociones de prueba de la realidad ( <i>reality testing</i> ), flexibilidad ( <i>flexibility</i> ) y capacidad para solucionar problemas ( <i>problem solving</i> ). |

Figura 05. Componentes del modelo de inteligencia emocional social de Bar-On.(2000)

## Otros modelos

Incluyen componentes de personalidad, habilidades cognitivas y otros factores de aportaciones de personales, que en algunos casos son fruto de constructos creados ad hoc con la finalidad de enfatizar el sentido popular y divulgativo del constructo inteligencia emocional.

### El modelo de Cooper y Sawaf

Se le ha denominado como el modelo de los “Cuatro Pilares”, por su composición. Dicho modelo se ha desarrollado, principalmente, en el ámbito organizacional de la empresa. A continuación, se han desarrollado los 4 aspectos fundamentales del modelo:

**Alfabetización emocional.** Constituida por la honradez emocional, la energía, el conocimiento, el feed-back, la intuición la responsabilidad y la conexión. Estos componentes permiten la eficacia y el aplomo personal.

**Agilidad emocional.** Es el componente referido a la credibilidad, la flexibilidad y autenticidad personal que incluye habilidades para escuchar, asumir conflictos y obtener buenos resultados de situaciones difíciles.

**Profundidad emocional.** Se denomina a la armonización de la vida diaria con el trabajo.

**Alquimia emocional.** Habilidad de innovación aprendiendo a fluir con problemas y presiones. En este sentido Cooper y Sawaf (1997), basan la inteligencia emocional en cuatro soportes básicos. Asimismo, adapta la perspectiva de la inteligencia emocional al mundo empresarial.

### El modelo de Boccardo, Sasia y Fontenla.

Estos autores establecen las siguientes áreas, dentro del modelo en 1999:

**Autoconocimiento emocional.** Reconocimiento de los sentimientos, control emocional, Habilidad para relacionar sentimientos y adaptarlos a cualquier situación.

**Automotivación.** Dirigir las emociones para conseguir un objetivo, en esencia para mantenerse en un estado de búsqueda permanente y mantener la mente creativa para encontrar soluciones.

**Reconocimiento de las emociones ajenas.** Habilidad que construye el autoconocimiento emocional.

**Habilidad para las relaciones interpersonales.** Producir sentimientos en los demás.

El principal aporte de estos autores, es la distinción entre la inteligencia emocional e inteligencia interpersonal, exponiendo que las habilidades: autoconocimiento emocional, control emocional y automotivación pertenecen a la inteligencia emocional y las capacidades: reconocimiento de las habilidades ajenas y habilidades interpersonales, forman parte de la inteligencia interpersonal.

**El modelo de Matineaud y Engelhartn.**

Los autores centran su trabajo, en 1996, en la evaluación de la inteligencia emocional empleando unos cuestionarios referidos a diferentes ámbitos, integrando como componentes de la inteligencia emocional:

El conocimiento es sí mismo.

La gestión del humor.

Motivación de uno mismo de manera positiva.

Control de impulso para demorar la gratificación.

Apertura a los demás, como aptitud para ponerse en el lugar del otro.

Este modelo se diferencia del resto por la apertura externa, introduciendo factores exógenos.

### **El modelo de Elías, Tobías y Friedlander.**

Estos autores señalan como componentes de la Inteligencia Emocional en 1999:

Ser consciente de los propios sentimientos y de los demás.

Mostrar empatía y comprender los puntos de vista de los demás.

Hacer frente a los impulsos emocionales.

Plantearse objetivos positivos y planes para alcanzarlos

Utilizar habilidades sociales.

Como resumen Elías et al., (1999), integran los modelos anteriores para homogeneizar la medición del constructo inteligencia emocional.

### **El modelo de Rovira.**

Realiza en 1998, una valiosa aportación con respecto a las habilidades componentes de la inteligencia emocional. El autor engloba el modelo en 12 dimensiones:

#### **I.- Actitud positiva.**

Valorar más los aspectos positivos que los negativos.

Resaltar más los aciertos que los errores, las utilidades que los defectos, el esfuerzo que los resultados.

Hacer uso frecuente del elogio sincero.

Buscar el equilibrio entre la tolerancia y la exigencia.

Ser conscientes de las propias limitaciones y de las de los demás.

#### **II.- Reconocer los propios sentimientos y emociones.**

Reconocer los propios sentimientos y emociones.

**III.- Capacidad para expresar sentimientos y emociones.**

Expresar sentimientos y emociones a través de algún medio o cal apropiado.

**IV.- Capacidad para controlar sentimientos y emociones.**

Tolerancia a la frustración y saber esperar.

**V.- Empatía.**

Captar las emociones de otro individuo, a través del lenguaje corporal.

**VI.- Ser capaz de tomar decisiones adecuadas.**

Integrar lo racional y lo emocional.

**VII.- Motivación, ilusión, interés.**

Suscitar ilusiones e interés por algo o alguien.

**VIII.- Autoestima.**

Sentimientos positivos hacia sí mismo.

Confianza en las propias capacidades para hacer frente a los retos.

**IX.- Saber dar y recibir.**

Ser generoso.

Dar y recibir valores personales: escucha, compañía y/o atención

**X.- Tener valores alternativos.**

Dar sentido a la vida.

**XI.- Ser capaz de superar las dificultades y frustraciones.**

Capacidad de superarse en situaciones difíciles.

**XII.- Ser capaz de integrar polaridades.**

Integrar lo cognitivo y lo emocional.

Rovira (1998), es el primer autor que ofrece subdimensiones del concepto para su medición, lo que puede mejorar los ítems del concepto inteligencia emocional.

### **El modelo de Vallés y Vallés.**

Vallés y Vallés (1999) describe en su modelo una serie de habilidades que componen la inteligencia emocional, enumerándolas éstas en diferentes aspectos: conocerse a sí mismo, automotivarse, tolerar la autofrustración, llegar a acuerdos razonables con compañeros y compañeras, identificar las situaciones que provocan emociones positivas y negativas, saber identificar lo que resulta importante en cada situación, autorreforzarse, contener la ira en situaciones de provocación, mostrarse optimista, controlar los pensamientos, autoverbalizarse para dirigir el comportamiento, rechazar peticiones poco razonables, defenderse de las críticas injustas de los demás mediante el diálogo, aceptar las críticas justas de manera adecuada, despreocuparse de aquello que podría obsesionar, ser un buen conocedor del comportamiento de los demás, escuchar activamente, valorar opiniones, prever reacciones, observar su lenguaje, valorar las cosas positivas que hacemos, ser capaz de divertirse, hacer actividades menos agradables pero necesarias, sonreír, tener confianza en sí mismo, mostrar dinamismo y actividad, comprender los sentimientos de los demás, conversar.

Asimismo el autor, establece otras características como: tener buen sentido del humor, aprender de los errores, ser capaz de tranquilizarse, ser realista, calmar a los demás, saber lo que se quiere, controlar los miedos, poder permanecer sólo sin ansiedad, formar parte de algún grupo o equipo, conocer los defectos personales y la necesidad de cambiar, tener creatividad, saber por qué está emocionado, comunicarse eficazmente con los demás, comprender los puntos de vista de los demás, identificar las emociones de los demás, autoperibirse según la perspectiva de los

demás, responsabilizarse de su comportamiento, adaptarse a nuevas situaciones y, autoperibirse como una persona emocionalmente equilibrada.

### **El modelo Secuencial de Autorregulación Emocional.**

Bonano (2001) fundamenta su modelo en los procesos de autorregulación emocional del sujeto para afrontar la emocionalidad de modo inteligente. El autor señala tres categorías generales de actividad autorregulatoria:

**Regulación de Control.** Son los comportamientos automáticos e instrumentales dirigidos a la inmediata regulación de respuestas emocionales.

**Regulación Anticipatoria.** Anticipar los futuros desafíos que se pueden presentar.

**Regulación Exploratoria.** Adquirir nuevas habilidades o recursos para mantener nuestra homeostasis emocional.

Bonano (2001) establece que todos los seres humanos portamos un grado de inteligencia emocional, que se ha de autorregular para su eficiencia.

### **El modelo Autorregulatorio de las experiencias Emocionales.**

Higgins et al. (1999), fundamentan la autorregulación emocional, al igual que ocurre con Bonano pero estableciendo los siguientes procesos:

Anticipación regulatoria. Tratar de anticipar placer o malestar futuro. Referencia regulatoria. Adoptar un punto de referencia positivo o negativo ante una misma situación.

Enfoque regulatorio. Estados finales deseados: aspiraciones y autorrealizaciones (promoción) contra responsabilidades y seguridades (prevención).

Este modelo es un continuo del anterior que matiza diferentes procesos como la planificación emocional.



### **El modelo de procesos de Barret y Gross.**

Dichos autores, en 2001 y a partir de los anteriores modelos, incluyen los siguientes procesos:

**Selección de la situación.** Aproximación o evitación de cierta gente, lugares u objetos con el objetivo de influenciar las propias emociones.

**Modificación de la situación.** Adaptarse para modificar su impacto emocional.

**Despliegue atencional.** Elegir la parte de la situación en la que presta atención.

**Cambio cognitivo.** Posibles significados que se eligen en una situación.

**Modulación de la respuesta.** Influir las tendencias de acción.

Barret y Gross (2001) generan nuevos procesos a partir de Higgins et al. (1999) y completan el modelo anterior.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **HABILIDAD**

Según la Real Academia Española, el concepto habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la gracia y destreza en ejecutar algo.

Existen diferentes tipos de habilidades con las que se cuentan dependiendo el rol y las situaciones entre ellas se tiene

Habilidades emocionales, de psicoanálisis, en el ámbito profesional se encuentran las habilidades laborales dentro de las cuales se encuentran inmersas las habilidades gerenciales que son aquellas que se enfocan en la gestión y desarrollo de una empresa, idea o proyecto.

Según Martínez, V 2014, la OMS propone un grupo de habilidades necesarias para la vida entre ellas:

**Autoconocimiento.** Conocer mejor nuestro ser, carácter, fortalezas, oportunidades, actitudes, valores, gustos y disgustos; construir sentidos acerca de nuestra persona, de las demás personas y del mundo.

**Empatía.** ponerse desde el lugar de otra persona para comprenderla mejor y responder de forma solidaria, de acuerdo a las circunstancias.

**Comunicación asertiva.** Expresar con claridad, y en forma apropiada al contexto y la cultura, lo que se siente, piensa o necesita y saber escuchar e interpretar lo que se siente, piensa u ocurre en determinada situación.

**Toma de decisiones.** Evaluar distintas alternativas, teniendo en cuenta necesidades, capacidades, criterios y las consecuencias de las decisiones, no sólo en la vida propia sino también en la ajena.

**Manejo de tensiones y estrés:** Identificar oportunamente las fuentes de tensión y estrés en la vida cotidiana, saber reconocer sus distintas manifestaciones, y encontrar maneras de eliminarlas o contrarrestarlas de forma saludable.

**Pensamiento creativo.** Usar la razón y la “pasión” (emociones, sentimientos, intuición, fantasías e instintos, entre otros) para ver las cosas desde perspectivas diferentes, que permitan inventar, innovar y emprender con originalidad.

**Pensamiento crítico.** Aprender a preguntarse, investigar y no aceptar las cosas de forma crédula. Ser capaz de llegar a conclusiones propias sobre la realidad. “No tragar entero”.

**Manejo de emociones y sentimientos:** Aprender a navegar en el mundo afectivo logrando mayor “sintonía” entre el propio mundo emocional y el de las demás personas para enriquecer la vida personal y las relaciones interpersonales.

## **COMPETENCIAS**

Las competencias son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y participar en el mundo en el que vive. No es una condición estática, sino que es un elemento dinámico que está en continuo desarrollo; puede generar, potenciar, apoyar y promover el conocimiento. Las competencias son capacidades reales, que pueden ser modificadas y desarrolladas, enfocándose principalmente en saber utilizar conocimientos y destrezas en el manejo adecuado y oportuno de situaciones de la vida cotidiana, de carácter personal o profesional, con el propósito de obtener los resultados esperados.

Martha Alles (2017) en su participación de la conferencia “La gestión de recursos humanos con visión al 2020” define: “Las competencias como las características de la personalidad que se reflejan en comportamientos que conducen a un desempeño exitoso. Las personas pueden tener el conocimiento en cierta área y ser eficientes en ese aspecto profesional, no obstante, si no se tienen las competencias adecuadas no podrán completar con eficacia las tareas para las que fueron contratados”.

Según Lyle M. Spencer 2008: “El concepto de competencias está inmerso en la gestión del talento humano de las empresas, lo que significa que, a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito” citado por Marin.A 2015.

## **EQUIPO DE TRABAJO**

Un equipo es un conjunto de personas con habilidades complementarias que realizan una tarea para alcanzar resultados comunes.

Se caracteriza un equipo de trabajo por lo siguiente:

**Personas:** Son los que constituyen la esencia de la concepción de equipo.

**Habilidades complementarias:** las habilidades de los integrantes se complementan entre si formando una sinergia.

**Tarea:** es una acción que invita a las personas a interrelacionarse a través de un trabajo en equipo.

**Resultados comunes:** es el resultado de los objetivos establecidos en el área de trabajo.

## **TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.**

Según sus características los equipos pueden ser:

### **1. Equipos según su temporalidad y lugar**

**Equipos conformados en el mismo tiempo y lugar:** Son aquellos equipos donde los integrantes trabajan a la misma vez y en un mismo lugar.

**Equipos que trabajan en el mismo tiempo y en distinto lugar:** Son los equipos donde los integrantes trabajan a la misma vez y, pero en un diferente lugar.

**Equipos que trabajan en distinto tiempo y en el mismo lugar:** En estos equipos no se trabaja en un tiempo determinado para el desarrollo de las tareas, pero si en un mismo lugar.

**Equipos que trabajan en distinto tiempo y en distinto lugar:** Los equipos hacen uso de las herramientas que brinda el internet y las comunicaciones para que puedan trabajar, a pesar de trabajar en tiempos y lugares diferentes.

## **2. Equipos según su funcionalidad**

### **Equipos en función de su ámbito de acción**

**Equipos ejecutivos:** son los que se encargan de encontrar una solución a los problemas en las labores que realizan. También es su deber su implementación y seguimiento a los resultados finales.

**Equipos consultivos:** Son los que se limitan a encontrar soluciones y a recomendar su implantación a los niveles directivos, quienes pueden crear otros equipos para la implementación o designar al mismo equipo para que concrete sus ideas.

### **3. Equipos en función de la temporalidad y designación**

**Equipos ad hoc:** son los que se crean en forma rápida para afrontar temas muy puntuales. Son los más comunes, se crean y aparecen según las presiones del entorno o de las necesidades internas de la organización y luego se finalizan una vez alcanzado el objetivo.

**Permanentes voluntarios:** son pequeños grupos de personas que participan en forma voluntaria. A menudo resuelven casos concretos, solucionan problemas, entre otras actividades. Estos equipos se reúnen de forma seguida, y debido a la perdurabilidad del equipo, permite un mayor seguimiento de las soluciones y/o de los objetivos fijados.

**Permanentes designados:** son equipos que tratan todos los asuntos que existan en una específica área de la empresa o para dar continuidad a un programa de trabajo de larga duración

## **4. Equipos en función del origen de sus integrantes**

**Equipos unifuncionales:** Los integrantes de estos equipos hacen parte de la misma área de la organización y están en el mismo nivel jerárquico, a pesar de que hagan tareas diferentes.

**Equipos mixtos horizontales:** Los miembros vienen de diferentes áreas de la empresa, pero pertenecen al mismo nivel jerárquico.

**Equipos mixtos verticales:** Las personas en este tipo de equipo, tienen origen de distintos niveles jerárquicos dentro de la misma área de la organización.

**Equipos multifuncionales:** Los miembros de este equipo vienen de diferentes áreas y de distintos niveles jerárquicos.

## **LIDERAZGO**

Existen a lo largo de la historia, muchos autores que han dedicado mucho tiempo a investigar, y que han obtenido a raíz de ellos diferentes conceptos que permiten abordar el tema del liderazgo de diferentes formas, a continuación, se resaltan algunas definiciones que permiten tener una visión más clara del concepto de liderazgo.

“El liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza.” —Bernard Montgomery, British Field Marshall.

“Actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” HERSEY, P. y BLANCHARD, K. H. (1988).

“Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr objetivos de una organización a través del cambio” LUSSIER, R. N. y ACHUA, C. F. (2002). Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Internacional Thomson Editores S.A.

Se puede ver como a pesar de los diferentes conceptos manejados por los autores, tienen una estrecha relación en la importancia del liderazgo en la consecución de los objetivos y como este se manifiesta de manera recíproca entre dirigentes y seguidores, para así obtener cambios que no solo se obtienen del trabajo individual sino del trabajo colectivo y de equipos.

## **2.3 MARCO NORMATIVO**

En el presente marco se enunciará la normatividad de la cual se guía esta investigación que es el Decreto 1083 de 2015 que consiste en la expedición el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública y el Decreto 815 de 2018 el cual lo modifica, así mismo la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Bogotá, en el mes de julio del año 2016, de la cual Colombia hace parte, que consiste en la identificación y desarrollo de las competencias de los servidores públicos que contribuyen al cumplimiento de los fines del Estado.

### **Guía Referencial Iberoamericana de Competencias en el Sector Público**

Este documento es un instrumento para la gestión del talento organizacional, que se caracteriza por aportar un Diccionario a modo de inventario de los desempeños que deben ser promovidos, exigidos y aplicados para conseguir el máximo ajuste de intereses y capacidades entre las personas y su organización. Algunas administraciones públicas de Iberoamérica, con metodologías y denominaciones diversas, han elaborado diccionarios o instrumentos similares, en esfuerzos que deben ser valorados y recuperados para construir una estrategia al respecto para toda la región

### **Decreto 1083 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.**

**Artículo 2.1.1.1 Objeto:** El presente decreto compila en un sólo cuerpo normativo los decretos reglamentarios vigentes de competencia del sector de la función pública, incluidos los atinentes a las siguientes materias: empleo público; funciones, competencias y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y territorial; administración de personal, situaciones administrativas; capacitación;

sistema de estímulos; retiro del servicio; reformas de las plantas de empleos; gerencia pública; comisiones de personal; Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP; sistemas específicos de carrera de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, de las Superintendencias y de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, AEROCIVIL; Sistema de Control Interno; Modelo Integrado de Planeación y Gestión; Sistema de Gestión de Calidad; Trámites; Premio Nacional de Alta Gerencia y Banco de Éxitos; régimen de los servidores de las sociedades de economía mixta en las cuales el aporte de la Nación, entidades territoriales y entidades descentralizadas, sea igual o superior al noventa por ciento (90%) del capital social, estándares mínimos para elección de personeros municipales; designación de los directores o gerentes regionales o seccionales o quienes hagan sus veces en los establecimientos públicos de la Rama Ejecutiva del orden nacional; designación del comisionado de la Comisión Nacional del Servicio Civil; normas relativas al trabajador oficiales; y cesantías para los Congresistas.

**Artículo 2.1.1.2Ámbito de Aplicación:** Las disposiciones contenidas en el presente decreto son aplicables a las entidades de la Rama Ejecutiva del poder público

**Decreto 815 de 2018- Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015,** Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.

**ARTÍCULO 2.2.4.7. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos:** Son las competencias inherentes al servicio público, que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral.



| Competencia  | Definición de la competencia   | Conductas asociadas   |
|--|--|---|
| Aprendizaje continuo   | Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la Administración pública en la prestación de un óptimo servicio.</li> <li>• Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación.</li> <li>• Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizaje</li> </ul>   |
| <p>Orientación a resultados</p> <p>Orientación al usuario y al ciudadano</p> | <p>Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad</p> <p>Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume la responsabilidad por sus resultados</li> <li>• Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas</li> <li>• Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos</li> <li>• Adopta medidas para minimizar riesgos</li> <li>• Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados</li> <li>• Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados</li> <li>• Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad</li> <li>• Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos</li> <li>• Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y / o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad</li> <li>• Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos</li> <li>• Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna</li> <li>• Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros</li> <li>• Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos</li> </ul> |

Figura 06. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos. Función Pública de Colombia (2018)

| Competencia                                   | Definición de la competencia   | Conductas asociadas   |
|---|--|---|
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazo</li> <li>• Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente</li> <li>• Escucha activamente e informa con veracidad al usuario o ciudadano</li> </ul>  |
| Compromiso con la organización                | Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas</li> <li>• Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades</li> <li>• Apoya a la organización en situaciones difíciles</li> <li>• Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones</li> <li>• Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas</li> </ul>  |
| Trabajo en equipo<br><br>Adaptación al cambio | <p>Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes</p> <p>Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple los compromisos que adquiere con el equipo</li> <li>• Respeto la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo</li> <li>• Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros</li> <li>• Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos grupales</li> <li>• Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad</li> <li>• Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo</li> <li>• Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones</li> <li>• Responde al cambio con flexibilidad</li> <li>• Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, formas de trabajo y procedimientos</li> <li>• Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones</li> </ul> |

Figura 07. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos. Función Pública de Colombia (2018)

**Artículo 2.2.4.8 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico:** Las siguientes son las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos; cada entidad podrá adicionarlas con fundamento en sus particularidades:

### Nivel Directivo

| Competencia        | Definición de la competencia  | Conductas asociadas  |
|--------------------|---|--|
| Visión estratégica | Anticipar oportunidades y riesgos en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas que contribuyan al beneficio de la entidad y del país | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula objetivos, recursos y metas de forma tal que los resultados generen valor</li> <li>• Adopta alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución de la planeación anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos</li> <li>• Vincula a los actores con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias</li> <li>• Monitorea periódicamente los resultados alcanzados e introduce cambios en la planeación para alcanzarlos</li> <li>• Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales</li> <li>• Comunica de manera asertiva, clara y contundente el objetivo o la meta, logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo</li> </ul> |
| Liderazgo efectivo | <p>Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados</p> <p>Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas</p>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte, en un entorno participativo y de toma de decisiones</li> <li>• Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los miembros del equipo</li> </ul>   |

*Figura 08. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel directivo. Función Pública de Colombia (2018)*



| Competencia        | Definición de la competencia  | Conductas asociadas  |
|--------------------|---|--|
| Planeación         | Elegir entre dos o más alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas</li> <li>• Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente, incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral</li> <li>• Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión.</li> </ul>  |
| Toma de decisiones |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto</li> <li>• Prevé situaciones y escenarios futuros</li> <li>• Establece los planes de acción necesarios para el desarrollo de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta actividades, responsables, plazos y recursos requeridos; promoviendo altos estándares de desempeño</li> <li>• Hace seguimiento a la planeación institucional, con base en los indicadores y metas planeadas, verificando que se realicen los ajustes y retroalimentando el proceso</li> <li>• Orienta la planeación institucional con una visión estratégica, que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos</li> <li>• Optimiza el uso de los recursos</li> <li>• Concreta oportunidades que generan valor a corto, mediano y largo plazo</li> <li>• Elige con oportunidad, entre las alternativas disponibles, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad</li> <li>• Toma en cuenta la opinión técnica de los miembros de su equipo al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla</li> <li>• Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad</li> <li>• Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada</li> <li>• Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones y elige de forma pertinente</li> <li>• Asume los riesgos de las decisiones tomadas</li> </ul> |

Figura 09. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel directivo. Función Pública de Colombia (2018)

|  |  |  |
|--|--|--|
| Gestión del desarrollo de las personas | Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar el alto rendimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas</li> <li>• Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas</li> </ul>   |
| Pensamiento Sistémico                  | Comprender y afrontar la realidad y sus conexiones para abordar el funcionamiento integral y articulado de la organización e incidir en los resultados esperados   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas</li> <li>• Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños</li> <li>• Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo</li> <li>• Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas</li> <li>• Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno</li> <li>• Comprende y gestiona las interrelaciones entre las causas y los efectos dentro de los diferentes procesos en los que participa</li> </ul> |

Figura 10. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel directivo. Función Pública de Colombia (2018)

|  |  |  |
|--|--|--|
| Gestión del desarrollo de las personas | Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar el alto rendimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas</li> <li>• Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas</li> </ul>   |
| Pensamiento Sistémico                  | Comprender y afrontar la realidad y sus conexiones para abordar el funcionamiento integral y articulado de la organización e incidir en los resultados esperados   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas</li> <li>• Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños</li> <li>• Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo</li> <li>• Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas</li> <li>• Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno</li> <li>• Comprende y gestiona las interrelaciones entre las causas y los efectos dentro de los diferentes procesos en los que participa</li> </ul> |

Figura 11. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel directivo. Función Pública de Colombia (2018)

## Nivel Asesor

| Competencia                | Definición de la competencia   | Conductas asociadas   |
|----------------------------|--|---|
| Confiabilidad técnica      | Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene actualizados sus conocimientos para apoyar la gestión de la entidad</li> <li>• Conoce, maneja y sabe aplicar los conocimientos para el logro de resultados</li> <li>• Emite conceptos técnicos u orientaciones claros, precisos, pertinentes y ajustados a los lineamientos normativos y organizacionales</li> <li>• Genera conocimientos técnicos de interés para la entidad, los cuales son aprehendidos y utilizados en el actuar de la organización</li> </ul>  |
| Creatividad e innovación   | Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones orientados a mantener la competitividad de la entidad y el uso eficiente de recursos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya la generación de nuevas ideas y conceptos para el mejoramiento de la entidad</li> <li>• Prevé situaciones y alternativas de solución que orienten la toma de decisiones de la alta dirección</li> <li>• Reconoce y hace viables las oportunidades y las comparte con sus jefes para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales</li> <li>• Adelanta estudios o investigaciones y los documenta, para contribuir a la dinámica de la entidad y su competitividad</li> </ul>                      |
| Iniciativa                 | Anticiparse a los problemas proponiendo alternativas de solución   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección</li> <li>• Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos</li> <li>• Reconoce y hace viables las oportunidades</li> </ul>   |
| Construcción de relaciones | Capacidad para relacionarse en diferentes entornos con el fin de cumplir los objetivos institucionales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece y mantiene relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas de la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales</li> <li>• Utiliza contactos para conseguir objetivos</li> <li>• Comparte información para establecer lazos</li> <li>• Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado</li> </ul>   |
| Conocimiento del entorno   | Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones con el entorno.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno</li> <li>• Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente</li> <li>• Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas y las tiene en cuenta al emitir sus conceptos técnicos</li> <li>• Orienta el desarrollo de estrategias que concilien las fuerzas políticas y las alianzas en pro de la organización</li> </ul> |

Figura 12. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel asesor. Función Pública de Colombia (2018)



## Nivel profesional

| Competencia                   | Definición de la competencia   | Conductas asociadas  |
|-------------------------------|--|--|
| Aporte técnico-profesional    | Poner a disposición de la Administración sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas, gestionando la actualización de sus saberes expertos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporta soluciones alternativas en lo que refiere a sus saberes específicos</li> <li>• Informa su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucren aspectos de su especialidad</li> <li>• Anticipa problemas previsibles que advierte en su carácter de especialista</li> <li>• Asume la interdisciplinariedad aprendiendo puntos de vista diversos y alternativos al propio, para analizar y ponderar soluciones posibles</li> </ul>                                   |
| Comunicación efectiva         | Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor</li> <li>• Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión</li> <li>• Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida</li> <li>• Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato</li> </ul>                               |
| Gestión de procedimientos     | Desarrollar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes y proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad establecidos</li> <li>• Revisa procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados y para anticipar soluciones a problemas</li> <li>• Desarrolla las actividades de acuerdo con las pautas y protocolos definidos</li> </ul>  |
| Instrumentación de decisiones | Decidir sobre las cuestiones en las que es responsable con criterios de economía, eficacia, eficiencia y transparencia de la decisión.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo</li> <li>• Adopta decisiones sobre ellas con base en información válida y rigurosa</li> <li>• Maneja criterios objetivos para analizar la materia a decidir con las personas involucradas</li> <li>• Asume los efectos de sus decisiones y también de las adoptadas por el equipo de trabajo al que pertenece</li> </ul> |

Figura 13. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel profesional. Función Pública de Colombia (2018)

## Nivel técnico

| Competencia              | Definición de la competencia  | Conductas asociadas  |
|--------------------------|---|--|
| Confiabilidad<br>Técnica | Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica el conocimiento técnico en el desarrollo de sus responsabilidades</li> <li>• Mantiene actualizado su conocimiento técnico para apoyar su gestión</li> <li>• Resuelve problemas utilizando conocimientos técnicos de su especialidad, para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales</li> </ul>                           |
| Disciplina               | Adaptarse a las políticas institucionales y generar información acorde con los procesos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emite conceptos técnicos, juicios o propuestas claros, precisos, pertinentes y ajustados a los lineamientos normativos y organizacionales</li> <li>• Recibe instrucciones y desarrolla actividades acorde con las mismas</li> <li>• Acepta la supervisión constante</li> <li>• Revisa de manera permanente los cambios en los procesos</li> </ul> |
| Responsabilidad          | Conoce la magnitud de sus acciones y la forma de afrontarlas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza el tiempo de manera eficiente</li> <li>• Maneja adecuadamente los implementos requeridos para la ejecución de su tarea</li> <li>• Realiza sus tareas con criterios de productividad, calidad, eficiencia y efectividad</li> <li>• Cumple con eficiencia la tarea encomendada</li> </ul>   |

*Figura 14.* Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel técnico. Función Pública de Colombia (2018)



## Nivel asistencial

| Competencia                                    | Definición de la competencia  | Conductas asociadas  |
|--|---|--|
| Manejo de la información                       | Manejar con responsabilidad la información personal e institucional de que dispone.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja con responsabilidad las informaciones personales e institucionales de que dispone</li> <li>• Evade temas que indagán sobre información confidencial</li> <li>• Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea</li> <li>• Organiza y custodia de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización</li> <li>• No hace pública la información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas</li> <li>• Transmite información oportuna y objetiva</li> </ul>   |
| Relaciones interpersonales<br><br>Colaboración | <p>Establecer y mantener relaciones de trabajo positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás</p> <p>Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha con interés y capta las necesidades de los demás</li> <li>• Transmite la información de forma fidedigna evitando situaciones que puedan generar deterioro en el ambiente laboral</li> <li>• Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, utilizando un lenguaje claro para los destinatarios, especialmente con las personas que integran minorías con mayor vulnerabilidad social o con diferencias funcionales</li> <li>• Articula sus actuaciones con las de los demás</li> <li>• Cumple con los compromisos adquiridos</li> <li>• Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo</li> </ul> |

Figura 15. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico: nivel asistencial. Función Pública de Colombia (2018)

## 2.4 MARCO SITUACIONAL

La Universidad Tecnológica de Pereira, creada por la Ley 41 de 1958, es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen especial, con personería jurídica, autonomía administrativa, académica, financiera y patrimonio independiente, vinculado al Ministerio de Educación Nacional, cuyo objeto es la educación superior, la investigación y la extensión. (Universidad Tecnológica de Pereira, 2014); está ubicada en el municipio de Pereira. Tomado de Universidad Tecnológica de Pereira. (2019). Estadísticas e indicadores estratégicos. Recuperado de: <https://www.utp.edu.co/estadisticas-e-indicadores/posicionamiento-utp.html>

El Dr. Jorge Roa Martínez, fue el primer rector de la Universidad Tecnológica de Pereira, nombrado por el Alcalde de la ciudad Sr Emilio Vallejo Restrepo el 16 de mayo de 1960. Trabajó arduamente en la realización de su gran ideal desde finales de la década de los 40, el, cual consistía en la construcción de una Universidad para la ciudad de Pereira, culminándose esta labor al inicio de la década de los 60.

La Universidad Tecnológica de Pereira tiene la Acreditación de Alta Calidad según Resolución N. 2550 30 de junio de 2005 por medio de la cual se otorga esta distinción a la primera Universidad de la región en ser reconocida por su excelencia.

Es una entidad comprometida con la calidad Institucional y el cumplimiento de las normas que le permiten desarrollar sus procesos de manera tal que se prime por la mejora continua, la eficacia, la eficiencia y la productividad, muestra de ello es que el organismo certificador de calidad Bureau Veritas otorgó Recertificación al Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015, en todos los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y seguimiento de la Universidad.

Para el segundo semestre de 2019, tiene 17.046 estudiantes matriculados de los cuales son 1.652 en posgrado y 15.394 para pregrado, cuenta con 863 docentes de diferentes modalidades de contratación y con 393 funcionarios administrativos, lo que la convierte en una institución que abarca una comunidad significativa que requiere cada vez más el eficiente resultado de todos sus procesos internos. Datos tomados de la página Universidad Tecnológica de Pereira. (2019). Estadísticas e indicadores estratégicos. Recuperado de: <https://www.utp.edu.co/estadisticas-e-indicadores/posicionamiento-utp.html>.


Ofrece actualmente 94 programas académicos, 37 pregrado y 57 posgrado.


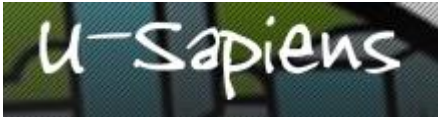
A nivel internacional cuenta actualmente con la acreditación de EUR-ACE de siete programas de pregrado y posgrado.

De acuerdo con diferentes rankings realizados, está ubicada dentro de los mejores puestos a nivel Colombia y Latinoamérica, a continuación, se relacionan los diferentes rankings en los cuales ha participado la Universidad Tecnológica de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira.

(2019). Estadísticas e indicadores estratégicos. Recuperado de:  
<https://www.utp.edu.co/estadisticas-e-indicadores/posicionamiento-utp.html>



### **Rankings nacionales o internacionales en los que participa la Universidad Tecnológica de Pereira.**

| <b>Ranking</b>   | <b>¿Qué mide?</b>  | <b>Puesto UTP</b>   |
|--|--|---|
| <br><a href="#">QS WorldUniversity Rankings</a><br>(2018) | Comparación de universidades utilizando los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"><li>• Academicreputation (40%)</li><li>• Employerreputation (10%)</li><li>• Faculty/Student Ratio (20%)</li></ul> | <b>26</b> de 53 en Colombia<br>Rango <b>201</b> - 250 Latinoamérica |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Citations per faculty (20%)</li> <li>• International faculty ratio/International student ratio (5% each)</li> </ul>  |   |
|  <p><a href="#">SCimagoInstitutions Rankings</a></p> <p>(2019)</p>    | <p>El ranking de Instituciones <b>Scimago</b> es una evaluación científica para valorar las universidades alrededor del mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación</li> <li>• Innovación</li> <li>• Visibilidad en la Web</li> </ul> | <p><b>19</b> en Colombia</p> <p><b>110</b> Latinoamérica</p>                      |
|  <p><a href="#">U-Sapiens</a></p> <p><a href="#">ASC-Sapiens</a></p> | <p>El <b>Ranking U-Sapiens</b> es la clasificación de las mejores universidades colombianas según indicadores de investigación. Estos indicadores son:</p>  | <p>Puesto <b>12 de 74</b>(Colombia)</p> <p>Puesto <b>12 de 253</b> (Colombia)</p> |

|          |  |  |
|----------|--|--|
| (2019-1) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revistas indexadas<br/>(RevI)</li> <li>2. Posgrados (PosG)</li> <li>3. Grupos de<br/>investigación (GruP)</li> </ol> <hr/> <p>El <b>Ranking Asc-Sapiens</b> es la clasificación de las mejores instituciones de educación superior colombianas según indicadores de apropiación social del conocimiento. Estos indicadores son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Participación de la ciudadanía en ciencia, tecnología e innovación (PCI)</b></li> <li>2. <b>Estrategias pedagógicas para el fomento de la ciencia,</b></li> </ol> |  |
|----------|--|--|

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p><b>tecnología e innovación (EPF)</b></p> <p>3. <b>Comunicación social del conocimiento (CCO)</b></p> <p>4. <b>Circulación de conocimiento especializado (CCE)</b></p>  |   |
| <p><b>RANKING OF UNIVERSITIES</b></p> <p><a href="#">Ranking WEB Universidades (webometrics)</a></p> <p>(2019)</p> | <p><b>El Ranking Web (Webometrics)</b> de Universidades proporciona la clasificación más completa y actualizada de instituciones de educación superior de todo el mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilidad (50%)</li> <li>• Actividad (50%)</li> </ul> | <p>Puesto <b>9</b> de 287 medidas en Colombia.</p> <p>Puesto <b>2.272</b> en el mundo de 11.999</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|  <p><a href="#">Índice de Transparencia de las entidades públicas</a></p> <p>(2013 - 2014)</p> | <p>El <b>ITEP</b> evalúa tres características vitales en la administración pública para controlar los riesgos de corrupción:</p> <p>Visibilidad, Institución, Calidad, Control y sanción.</p> <p>Cada uno de estos factores lo componen indicadores, subindicadores y variables que centran su indagación en procesos claves para la gestión institucional.</p> | <p>Puesto <b>6</b> de 32</p> <p>Universidades</p> <p>Calificación de <b>66,7</b></p> <p><b>Nivel Medio</b></p>                |
|  <p><a href="#">UI GreenMetric World University Ranking</a></p> <p>(2018)</p>                | <p>Este ranking mide la importancia que las Universidades alrededor del mundo otorgan a temas ambientales. Basa su puntaje en las siguientes categorías.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Configuraciones e Infraestructura (15%)</li> </ul>  | <p>Puesto <b>10</b> en Colombia</p> <p>Puesto <b>4</b> Universidades Públicas</p> <p>Puesto <b>211</b> de 719 en el Mundo</p> |


|   |  |   |
|---|--|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía y cambio climático (21%)</li> <li>• Tratamiento de desechos y reciclaje (18%)</li> <li>• Agua (10%)</li> <li>• Transporte (18%)</li> <li>• Educación (18%)</li> </ul> |   |
|  <p><a href="#">Pereira Cómo Vamos</a></p> <p>(2018)</p> | <p>El <b>82,7%</b> de las personas contactadas en la encuesta de percepción ciudadana afirman conocer la Universidad Tecnológica de Pereira</p>  | <p><b>94,9%</b> de percepción favorable de la Institución</p> |

Figura 16. Rankings Universidad Tecnológica de Pereira. (2019)

Su actual organigrama evidencia como cada proceso, tiene diferentes funciones de acuerdo con su objetivo dentro de la institución y no dejando de ser cada uno relevante en la consecución de los resultados enmarcados en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), en este también se representa gráficamente las líneas jerárquicas de la Institución y se construyó a partir de la aprobación del Acuerdo 14 del 5 de junio de 2014, en donde se reforma la Estructura Orgánica y cuyo modelo se soporta en resultados, procesos y trabajo en equipo.



## Organigrama por Procesos

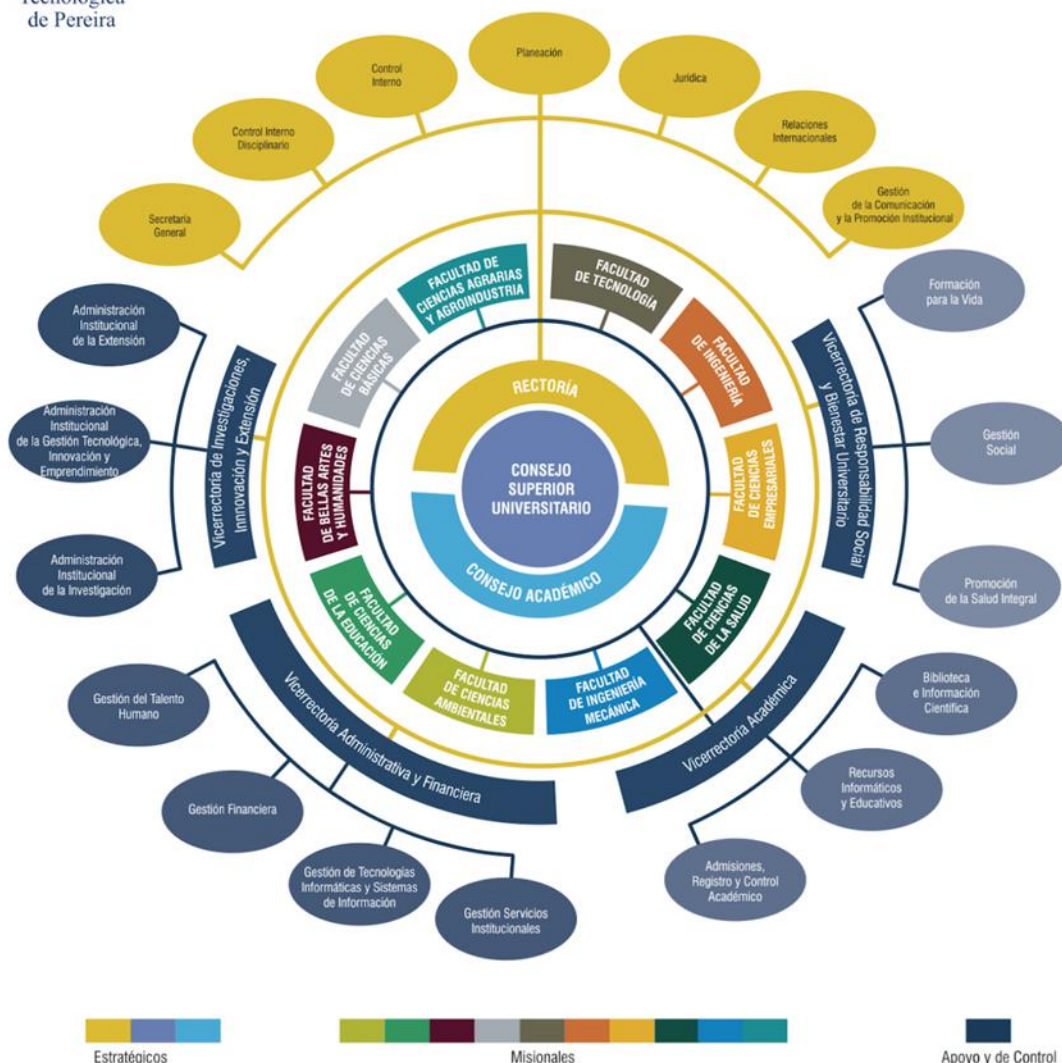


Figura 17. Organigrama de procesos Universidad Tecnológica de Pereira (2018)

En la figura 17 se muestra el organigrama en el cual aparece la Vicerrectoría Administrativa cuyas funciones, son de apoyo y control y de la cual hace parte la Gestión Financiera, el cual es grupo de interés para esta investigación, es decir que en el organigrama se puede evidenciar la importancia del proceso Gestión Financiera y como el desarrollo eficiente de sus actividades puede afectar positivamente el resultado institucional. De igual se resalta el nivel de calidad de la

institución al ocupar los primeros puestos a nivel nacional y como sus procesos deben estar alineados con la calidad.

## 2.5 GLOSARIO

A continuación, se enuncian algunas definiciones que aparecen en el presente trabajo.

**ORGANIZACIÓN:** Es un grupo de personas que interactúan con orden, en el desarrollo de unas actividades para un fin común.

**UNIVERSIDAD:** Es una institución de Educación Superior (IES), son aquellas entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público o privado de la educación superior en el territorio colombiano. Tomado de la página web del Ministerio de Educación [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html?_noredirect=1) [www.mineducación.gov.co](http://www.mineducación.gov.co).

**GESTIÓN:** Conjunto de actividades que se realizan para dirigir y administrar el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización.

**EQUIPO:** Grupo de personas que se organiza para realizar una actividad o trabajo.

**COMPETENCIA:** Según Spencer y Spencer, 1993, pág.122 Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” citado por Becerra M y Campos F (2012) en su tesis el enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos – Santiago, Chile 2012.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** La cultura Organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

**LIDER:** Aquella persona que sea capaz de actuar como guía de un determinado grupo; su función es la de influir en las personas que forman los equipos y lograr que obtengan los resultados esperados.

### **3 . CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método utilizado en esta investigación es de carácter cuantitativo ya que se utiliza la recolección de datos para probar las hipótesis con base en la medición, el análisis estadístico y la correlación de las variables.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo descriptiva, puesto que se pretende describir una realidad basados en los resultados obtenidos y correlacional porque se relacionaron los diferentes constructos y a partir de estos se realiza la propuesta.

#### **3.3 UNIVERSO**

Los Integrantes del Equipo de Trabajo de Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira.

### 3.4 POBLACIÓN O MUESTRA

Se realizó un censo a los integrantes del equipo de trabajo de Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira, los cuales son 35 colaboradores; 5 Líderes de Proceso, 10 Profesionales Universitarios, 15 Técnicos Administrativos y 5 Auxiliares Administrativos.

### 3.5 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

**Espacial:** Universidad Tecnológica de Pereira.

**Demográfica:** Área Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira.

**Temporal:** La Investigación se desarrolló durante 12 meses.

**Temática:** El tema de la presente investigación es el Desarrollo Organizacional a través del fortalecimiento y desarrollo de las habilidades gerenciales: Liderazgo Ejemplar, Estilos de Dirección e Inteligencia Emocional.

### 3.6 VARIABLES E INDICADORES

En la presente investigación, se realizará la medición de las habilidades gerenciales: Inteligencia Emocional, Estilos de Dirección y Liderazgo Ejemplar, las cuales se presentarán a continuación con las variables que se tendrán en cuenta para cada medición.

Tabla 01. *Habilidades gerenciales y sus variables. Fuente: construcción propia*

| Habilidad Gerencial<br>Variable | Inteligencia Emocional   | Liderazgo Ejemplar                    | Estilos de Dirección |
|---------------------------------|--|---------------------------------------|----------------------|
| Variable 1                      | Comprensión emocional de otros   | Modelar el camino                     | Coercitivo           |
| Variable 2                      | Empatía emocional  | Inspira una visión compartida         | Autoritario          |
| Variable 3                      | Expresión emocional  | Desafiar el proceso                   | Afiliativo           |
| Variable 4                      | Automotivación   | Habilitar a los demás para que actúen | Democrático          |
| Variable 5                      | Capacidad para disfrutar logros  | Alentar el corazón                    | Marcapasos           |
| Variable 6                      | Capacidad de relacionarse  |                                       | Coaching             |
| Variable 7                      | Comprensión emocional de sí mismo  |                                       |                      |
| Variable 8                      | Manejo del sentido del humor   |                                       |                      |
| Variable 9                      | Actividad emocional  |                                       |                      |
| Variable 10                     | Autocontrol emocional  |                                       |                      |
| Variable 11                     | Presiones emocionales  |                                       |                      |
| Variable 12                     | Uso legal de medicamentos ante tensión emocional                                 |                                       |                      |
| Variable 13                     | Frustración  |                                       |                      |
| Variable 14                     | Somatización emocional   |                                       |                      |
| Variable 15                     | Competitividad   |                                       |                      |
| Variable 16                     | Desempeño Laboral  |                                       |                      |
| Variable 17                     | Salud en general   |                                       |                      |
| Variable 18                     | Promedio del perfil de competencias emocionales en relación a otros (PCEMO)      |                                       |                      |
| Variable 19                     | Promedio del perfil de competencias emocionales en relación a uno mismo (PCEMUN) |                                       |                      |
| Variable 20                     | Promedio de efectos emocionales negativos (PEEN)                                 |                                       |                      |
| Variable 21                     | Promedio de efectos emocionales positivos (PEEP)                                 |                                       |                      |
| Variable 22                     | Índice de competencias emocionales   |                                       |                      |

Dentro de la medición, se tendrán en cuenta algunas variables cualitativas y otras cuantitativas dependiendo del instrumento con el cual se va a medir la habilidad gerencial. Así mismo en cada habilidad, sus variables serán medidas de acuerdo a una escala como se muestra a continuación en tabla 02:

Tabla 02. *Clasificación variables y escalas de medición. Fuente: Construcción propia*

| Habilidad Gerencial    | Tipo de Variable   | Escala     | Ítems por cada variable |
|------------------------|--|------------|-------------------------|
| Inteligencia Emocional | *De las variables 1 a la 17 son cualitativas de carácter ordinal<br>*De las variables 18 a la 22 son numéricas | Del 1 al 7 | Cuatro (4)              |
| Estilo de Dirección    | Cualitativa de carácter ordinal  | Del 1 al 4 | Cuatro (4)              |
| Liderazgo Ejemplar     | Cualitativa de carácter ordinal  | Del 1 al 5 | Seis (6)                |

### 3.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se aplicaron cuatro instrumentos de medición (test), para cada habilidad a desarrollar:

**Inteligencia Emocional:** Prueba inventario competencias emocionales. Autor Mendoza Martínez (2013)

**Liderazgo Ejemplar:** Kouzes&Posner

**Estilos de Dirección:** Hay/McBer

### 3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se realizaron reuniones por equipos de trabajo, donde se socializó el concepto y el contenido de la prueba a aplicar, por lo que se tuvieron varios encuentros con los equipos de trabajo, una vez se aplicaron las pruebas y se obtuvieron los resultados individuales y de equipo se entregó el resultado a cada integrante, cada uno tuvo acceso a los resultados totales por proceso con el fin de conocer como su resultado estaba aportando al del proceso.

Se aplicó a los integrantes del equipo de trabajo Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira, los tres instrumentos de Inteligencia Emocional, Estilos de Dirección y Liderazgo Ejemplar, los cuales, de acuerdo con las escalas de valoración, permitieron tener un resultado de la medición de manera individual, el cual ha sido insumo para realizar el

diagnóstico y perfil grupal producto de una tabulación y promedios aplicados a los resultados individuales. Se emplearon las herramientas de Microsoft Excel y el programa estadístico para ciencias sociales SPSS.23, con el cual se realizaron las correlaciones entre las diferentes variables lo que permitió profundizar en los resultados obtenidos, de igual manera se efectuaron los análisis factoriales de cada variable hallando la varianza explicada, el KMO y el nivel de confiabilidad a través alfa de cronbach.

Se realizan gráficos por competencias que muestran cómo se encuentra el equipo, en cada una de estas habilidades.

### **3.9 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

Los resultados obtenidos de las pruebas de Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de dirección aplicados al equipo de trabajo de Gestión Financiera, han sido validados a través del programa estadístico para ciencias sociales SPSS.23, obteniendo como resultado un análisis factorial el cual a través del KMO indica como las variables se pueden correlacionar de manera eficiente y confirmando a través del alfa de cronbach la confiabilidad de los resultados.

Como primer resultado se encontró en la prueba de Inteligencia Emocional dos variables Uso legal de medicamentos y Salud en general que no aportaban de manera significativa y tampoco eran confiables en la toma de decisiones puesto que el resultado obtenido en el alfa de cronbach fue de 0,1332 y 0,3041 respectivamente, por lo cual se toma la decisión de realizar los cruces de las variables y las correlaciones excluyendo estas del resultado.

A continuación, se presenta la tabla 03 obtenida.

Tabla 03. *Validez y Confiabilidad de los instrumentos. Fuente propia- Datos estadísticos del software SPSS 23*

| HABILIDAD | VARIABLE                           | ITEMS | FACTOR | VARIANZA EXPLICADA | KMO  | ALFA DE CRONBACH | ALFA ESTANDARIZADO |
|-----------|------------------------------------|-------|--------|--------------------|------|------------------|--------------------|
| IE1       | COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE OTROS*    | 4     | 1      | 53,60              | 0,57 | 0,71             | 0,70               |
| IE2       | EMPATIA EMOCIONAL*                 | 4     | 1      | 63,50              | 0,65 | 0,80             | 0,81               |
| IE3       | EXPRESIÓN EMOCIONAL*               | 4     | 1      | 55,60              | 0,51 | 0,73             | 0,73               |
| IE4       | AUTOMOTIVACIÓN*                    | 4     | 1      | 62,36              | 0,76 | 0,77             | 0,79               |
| IE5       | CAPACIDAD PARA DISFRUTAR LOGROS*   | 4     | 1      | 61,09              | 0,70 | 0,78             | 0,78               |
| IE6       | CAPACIDAD DE RELACIONARSE*         | 4     | 1      | 84,89              | 0,81 | 0,94             | 0,94               |
| IE7       | COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE SI MISMO* | 4     | 1      | 53,02              | 0,70 | 0,66             | 0,69               |
| IE8       | MANEJO DEL SENTIDO DEL HUMOR*      | 4     | 1      | 55,42              | 0,70 | 0,71             | 0,72               |
| IE9       | ASERTIVIDAD EMOCIONAL*             | 4     | 1      | 73,51              | 0,81 | 0,87             | 0,88               |
| IE10      | AUTOCONTROL EMOCIONAL*             | 4     | 1      | 56,98              | 0,66 | 0,73             | 0,74               |
| IE11      | PRESIONES EMOCIONALES*             | 4     | 1      | 60,28              | 0,71 | 0,78             | 0,78               |
| IE12      | FRUSTRACIÓN*                       | 4     | 1      | 51,52              | 0,70 | 0,66             | 0,66               |
| IE13      | SOMATIZACIÓN EMOCIONAL*            | 4     | 1      | 58,56              | 0,70 | 0,76             | 0,76               |
| IE14      | COMPETITIVIDAD*                    | 4     | 1      | 67,11              | 0,71 | 0,83             | 0,83               |
| IE15      | DESEMPEÑO LABORAL*                 | 4     | 1      | 58,96              | 0,64 | 0,75             | 0,76               |
| L1        | MODELAR EL CAMINO**                | 4     | 1      | 54,55              | 0,70 | 0,70             | 0,70               |
| L2        | INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA**   | 4     | 1      | 69,53              | 0,78 | 0,85             | 0,85               |
| L3        | DESAFIAR EL PROCESO**              | 4     | 1      | 68,95              | 0,80 | 0,85             | 0,85               |
| L4        | HABILITAR A LOS DEMÁS**            | 4     | 1      | 56,27              | 0,65 | 0,73             | 0,73               |
| L5        | ALENTAR EL CORAZÓN**               | 4     | 1      | 61,94              | 0,74 | 0,79             | 0,79               |
| ED1       | COERCITIVO***                      | 4     | 1      | 62,60              | 0,75 | 0,79             | 0,79               |
| ED2       | AUTORITARIO***                     | 4     | 1      | 59,08              | 0,68 | 0,77             | 0,77               |
| ED3       | AFILIATIVO***                      | 4     | 1      | 45,99              | 0,56 | 0,57             | 0,57               |
| ED4       | DEMOCRÁTICO***                     | 4     | 1      | 52,29              | 0,58 | 0,67             | 0,67               |
| ED5       | MARCA PASOS***                     | 4     | 1      | 58,32              | 0,73 | 0,76             | 0,76               |
| ED6       | COACHING***                        | 4     | 1      | 57,22              | 0,71 | 0,75             | 0,75               |

\*Variables de inteligencia emocional  
dirección

\*\*Variables de liderazgo ejemplar

\*\*\*Variables de estilo de

Fuente propia- Datos estadísticos del software SPSS 23

La tabla muestra como las varianzas explicadas para cada variable son superiores al 51,5% y el alfa de Cronbach es mayor a 0,56, lo que brinda un alto grado de confiabilidad para tomar decisión a partir de dichas variables y de la correlación entre las mismas, sin embargo, se encuentra



la variable ED 3 afiliativo donde la varianza explicada es inferior, pero debido a que el alfa de cronbach es superior a los límites establecidos de confiabilidad se tendrá en cuenta dentro del estudio.

## 4 CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO OBTENIDO

### 4.1 ESTADÍSTICAS GENERALES

#### 4.1.1 Datos Sociodemográficos Equipo de Trabajo Gestión Financiera Universidad Tecnológica de Pereira.

A continuación, se muestra un resumen de los datos obtenidos de las variables sociodemográficas del equipo de trabajo Gestión Financiera establecidas dentro del estudio, lo que brinda una descripción de la conformación del equipo.

Tabla 04. *Variables sociodemográficas. Fuente: Construcción propia*

| <b>Variables Sociodemográficas</b> |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| Variable 1                         | Edad                               |
| Variable 2                         | Sexo                               |
| Variable 3                         | Antigüedad en la Institución       |
| Variable 4                         | Nivel de estudios alcanzados       |
| Variable 5                         | Nivel Jerárquico en la Institución |
| Variable 6                         | Tipo de contratación               |

Tabla 05. *Variable sociodemográfica 1 – Edad. Fuente: Construcción propia*

| <b>Edad</b>        | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|--------------------|-----------------|-------------|
| De 18<br>a 25 años | 5               | 14,3%       |
| De 26<br>a 35 años | 8               | 22,9%       |
| De 36<br>a 50 años | 14              | 40,0%       |
| Mayor<br>a 50 años | 8               | 22,9%       |
| <b>Total</b>       | <b>35</b>       | <b>100%</b> |

Tabla 06. Variable sociodemográfica 2 – Sexo. Fuente: Construcción propia

| <b>Sexo</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|--------------|-----------------|-------------|
| Femenino     | 25              | 71,4%       |
| Masculino    | 10              | 28,6%       |
| <b>Total</b> | <b>35</b>       | <b>100%</b> |

Tabla 07. Variable sociodemográfica 3 – Antigüedad en la Institución. Fuente: Construcción propia

| <b>Antigüedad</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|-------------------|-----------------|-------------|
| Menor a 3 años    | 8               | 22,9%       |
| De 3 a 5 años     | 10              | 28,6%       |
| De 6 a 9 años     | 2               | 5,7%        |
| De 10 a 14 años   | 5               | 14,3%       |
| Mayor a 15 años   | 10              | 28,6%       |
| <b>Total</b>      | <b>35</b>       | <b>100%</b> |

Tabla 08. Variable sociodemográfica 4 – Nivel de estudios alcanzados. Fuente: Construcción propia

| <b>Nivel de estudios alcanzados</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|-------------------------------------|-----------------|-------------|
| Bachiller                           | 0               | 0           |
| Técnico                             | 7               | 20%         |
| Profesional                         | 18              | 51%         |
| Posgrado                            | 8               | 23%         |
| Otro                                | 2               | 6%          |
| <b>Total</b>                        | <b>35</b>       | <b>100%</b> |

Tabla 09. Variable sociodemográfica 5 – Jerarquía. Fuente: Construcción propia

| <b>Jerarquía</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|------------------|-----------------|-------------|
| Auxiliar         | 5               | 14%         |
| Técnico          | 15              | 43%         |
| Profesional      | 10              | 29%         |
| Directivo        | 5               | 14%         |
| <b>Total</b>     | <b>35</b>       | <b>100%</b> |

Tabla 10. *Variable sociodemográfica 6 – Tipo de contratación. Fuente: Construcción propia*

| <b>Tipo de contratación</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|-----------------------------|-----------------|-------------|
| Planta                      | 7               | 20%         |
| Transitorio                 | 12              | 34%         |
| Prestación de servicios     | 16              | 46%         |
| <b>Total</b>                | <b>35</b>       | <b>100%</b> |

A partir de los datos antes descritos se establece que el equipo de Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira, está constituido por 35 colaboradores, de los cuales el mayor porcentaje de su población se encuentra en el rango de edad entre los 36 a 50 años, en su mayoría del sexo femenino, también se encuentra que los rangos que se destacan en cuanto al tiempo de antigüedad en la institución son de 3 a 5 años y mayores a 15 años, primando el nivel de estudios profesional con un tipo de contratación en su mayoría como prestación de servicios.

Teniendo en cuenta que el equipo de trabajo de gestión financiera, se compone de cuatro procesos y a su vez estos tienen cuatro líderes, lo que hace que la información por procesos sea de utilidad para la toma de decisiones de los líderes y el desarrollo de los equipos de manera individual, se muestra a continuación el diagnóstico por proceso de trabajo.

#### **4.1.2 Estadísticas del Perfil del Inventario Multifactorial de Competencias Emocionales**

A continuación se muestran los resultados estadísticos de la prueba aplicada para generar el diagnóstico de Inteligencia Emocional por equipos de trabajo.

## Proceso Gestión Contable

Tabla 11. Resultados prueba inteligencia emocional proceso gestión contable. Fuente:

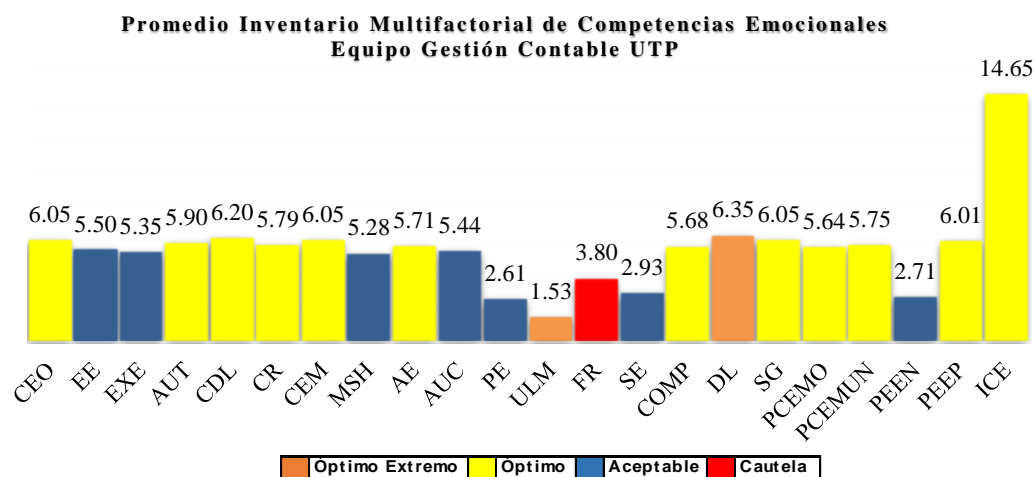
Elaboración propia

| Individuo    | VARIABLE |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |     |     |       |        |      |      |      |
|--------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-------|--------|------|------|------|
|              | CEO      | EE  | EXE | AUT | CDL | CR  | CEM | MSH | AE  | AUC | PE  | ULM | FR  | SE   | COMP | DL  | SG  | PCEMO | PCEMUN | PEEN | PEEP | ICE  |
| Individuo 1  | 6,8      | 6,5 | 5,5 | 6,8 | 6,5 | 5,8 | 6   | 6,3 | 7   | 6,5 | 4,0 | 2,0 | 3,8 | 4,3  | 6,0  | 6,0 | 6,8 | 6,3   | 6,4    | 3,5  | 6,3  | 15   |
| Individuo 2  | 6,0      | 6,0 | 5,3 | 6,0 | 6,3 | 5,5 | 5,5 | 4,8 | 6,0 | 4,8 | 3,8 | 1,8 | 4,3 | 4,3  | 5,5  | 6,3 | 5,3 | 5,8   | 5,5    | 3,5  | 5,7  | 13,5 |
| Individuo 3  | 5,5      | 4,8 | 6,8 | 6,5 | 6,3 | 5,3 | 6,0 | 4,8 | 5,0 | 5,5 | 1,3 | 1,0 | 2,5 | 1,5  | 6,3  | 6,3 | 4,0 | 5,7   | 5,6    | 1,6  | 5,5  | 15,2 |
| Individuo 4  | 5,0      | 4,5 | 4,3 | 5,3 | 5,3 | 4,5 | 4,8 | 4,8 | 4,5 | 5,3 | 3,0 | 2,0 | 4,5 | 2,75 | 4,8  | 5,5 | 5,8 | 4,6   | 4,9    | 3,1  | 5,3  | 11,7 |
| Individuo 5  | 6,75     | 5,0 | 4,8 | 6,0 | 6,0 | 5,0 | 6,3 | 4,5 | 6,3 | 5,8 | 1,5 | 1,0 | 3,3 | 2,0  | 5,5  | 6,8 | 6,8 | 5,5   | 5,7    | 1,9  | 6,3  | 15,6 |
| Individuo 6  | 5,75     | 3,8 | 5,8 | 5,5 | 6,5 | 5,5 | 6,3 | 4,5 | 4,3 | 3,5 | 3,0 | 1,0 | 3,5 | 4,5  | 4,8  | 5,8 | 6,0 | 5,1   | 5,1    | 3,0  | 5,5  | 12,7 |
| Individuo 7  | 6,5      | 6,8 | 5,5 | 6,5 | 5,5 | 7,0 | 6,5 | 5,8 | 6,0 | 4,3 | 3,5 | 2,5 | 4,5 | 4,75 | 7,0  | 6,8 | 5,5 | 6,3   | 5,9    | 3,8  | 6,4  | 14,8 |
| Individuo 8  | 6,75     | 6,0 | 5,8 | 5,0 | 6,5 | 7,0 | 6,3 | 7,0 | 6,3 | 6,5 | 1,3 | 1,0 | 5,0 | 3,3  | 6,3  | 7,0 | 7,0 | 6,2   | 6,4    | 2,6  | 6,8  | 16,6 |
| Individuo 9  | 6,25     | 5,8 | 5,3 | 5,8 | 6,5 | 6,8 | 6,5 | 6,0 | 6,8 | 6,5 | 1,5 | 1,0 | 2,8 | 1,0  | 6,0  | 7,0 | 7,0 | 5,8   | 6,4    | 1,6  | 6,7  | 17,2 |
| Individuo 10 | 5,3      | 6,0 | 4,8 | 5,5 | 6,3 | 5,5 | 5,8 | 4,8 | 4,8 | 4,8 | 3,3 | 2,5 | 3,3 | 2,25 | 4,5  | 6,0 | 6,0 | 5,3   | 5,3    | 2,8  | 5,5  | 13,3 |
| Individuo 11 | 6,0      | 5,3 | 5,0 | 6,0 | 6,5 | 5,8 | 6,5 | 4,8 | 6,0 | 6,3 | 2,5 | 1,0 | 4,3 | 1,75 | 5,8  | 6,3 | 6,3 | 5,4   | 6,0    | 2,4  | 6,1  | 15,1 |
| PROMEDIO     | 6,0      | 5,5 | 5,4 | 5,9 | 6,2 | 5,8 | 6,0 | 5,3 | 5,7 | 5,4 | 2,6 | 1,5 | 3,8 | 2,9  | 5,7  | 6,3 | 6,0 | 5,6   | 5,7    | 2,7  | 6,0  | 14,6 |

Tabla 12. Abreviaturas variables prueba inteligencia emocional. Fuente. Elaboración propia

| Abreviatura | CEO                             | EE                              | EXE                                    | AUT                                       |   |                                    |
|-------------|---------------------------------|---------------------------------|--|---|---|------------------------------------|
| Significado | COMPRESIÓN EMOCIONAL DE OTROS   | EMPATÍA EMOCIONAL               | EXPRESIÓN EMOCIONAL                    | AUTOMOTIVACIÓN                            |   |                                    |
| Abreviatura | CDL                             | CR                              | CEM                                    | MSH                                       | AE  | AUC                                |
| Significado | CAPACIDAD PARA DISFRUTAR LOGROS | CAPACIDAD PARA RELACIONARSE     | COMPRESION EMOCIONAL DE SI MISMO       | MANEJO DEL SENTIDO DEL HUMOR              | ASERTIVIDAD EMOCIONAL                     | AUTOCONTROL EMOCIONAL              |
| Abreviatura | PE                              | ULM                             | FR                                     | SE  | COMP                                      | DL                                 |
| Significado | PRESIONES EMOCIONALES           | USO LEGAL DE MEDICAMENTOS       | FRUSTRACIÓN                            | SOMATIZACIÓN EMOCIONAL                    | COMPETITIVIDAD                            | DESEMPEÑO LABORAL                  |
| Abreviatura | SG                              | PCEMO                           | PCEMUN                                 | PEEN                                      | PEEP                                      | ICE                                |
| Significado | SALUD EN GENERAL                | PROMEDIO CE EN RELACION A OTROS | PROMEDIO DE CE EN RELACION A UNO MISMO | PROMEDIO DE EFECTOS EMOCIONALES NEGATIVOS | PROMEDIO DE EFECTOS EMOCIONALES POSITIVOS | INDICE DE COMPETENCIAS EMOCIONALES |

*Gráfico 01. Promedio prueba inteligencia emocional proceso gestión contable. Fuente: Elaboración propia*



De acuerdo con los resultados obtenidos y el gráfico 01 se puede apreciar que el equipo de gestión contable en relación a la prueba de Inventario de Competencias emocionales, tiene un índice emocional óptimo, sin embargo se puede evidenciar también que tiene algunas competencias emocionales que se podrían trabajar como lo es la frustración y algunas otras que se podrían potencializar como lo son la empatía emocional, expresión emocional, manejo del sentido del humor, autocontrol emocional, presiones emocionales y la somatización emocional.

Lo anterior indica que se debe trabajar en como las personas de este equipo afronta los eventos adversos y las dificultades que se presentan en el día a día, por la naturaleza de su trabajo y las múltiples responsabilidades al ser soporte de todas las transacciones que realiza la institución.

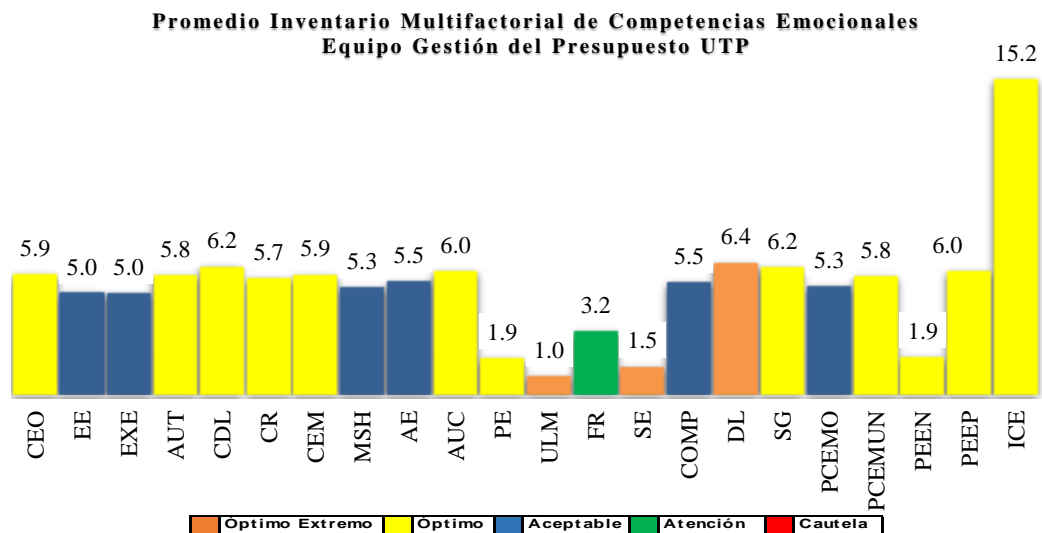
Dentro de las competencias específicas establecidas por la institución, se encuentran la toma de decisiones y la resolución de problemas lo que hace que este tipo de competencias emocionales se deban potencializar de manera especial ya que la naturaleza misma del trabajo hace que el no manejo de competencias emocionales como la frustración y la somatización emocional repercutan negativamente en el buen desempeño de los procesos.

## Proceso Gestión del Presupuesto

Tabla 13. Resultados prueba inteligencia emocional proceso gestión del presupuesto.  
Fuente: Elaboración propia

| Individuo   | VARIABLE |     |     |      |     |      |      |      |     |     |     |     |     |      |      |     |     |       |        |      |      |      |
|-------------|----------|-----|-----|------|-----|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-------|--------|------|------|------|
|             | CEO      | EE  | EXE | AUT  | CDL | CR   | CEM  | MSH  | AE  | AUC | PE  | ULM | FR  | SE   | COMP | DL  | SG  | PCEMO | PCEMUN | PEEN | PEEP | ICE  |
| Individuo 1 | 6        | 5   | 4,8 | 5,5  | 5,5 | 6    | 4,5  | 5,8  | 5,3 | 5,8 | 3,5 | 1,0 | 5   | 1,25 | 5,3  | 5,8 | 6,8 | 5,3   | 5,5    | 2,7  | 5,9  | 13,9 |
| Individuo 2 | 5,8      | 4,5 | 5,0 | 6,5  | 6,0 | 5,0  | 6,0  | 5,8  | 5,8 | 5,3 | 1,3 | 1,0 | 3,0 | 1,8  | 4,0  | 6,5 | 6,0 | 5,1   | 5,8    | 1,8  | 5,5  | 14,6 |
| Individuo 3 | 6,3      | 5,8 | 5,0 | 5,0  | 6,0 | 6,0  | 5,5  | 5,0  | 5,0 | 6,0 | 1,5 | 1,0 | 2,8 | 1,0  | 5,0  | 6,0 | 6,3 | 5,7   | 5,5    | 1,6  | 5,8  | 15,4 |
| Individuo 4 | 4,50     | 4,5 | 2,8 | 4,0  | 5,0 | 3,0  | 5,0  | 2,8  | 3,8 | 4,8 | 4,3 | 1,0 | 5,3 | 1,00 | 3,8  | 5,8 | 6,3 | 3,9   | 4,0    | 2,9  | 5,3  | 10,3 |
| Individuo 5 | 6,00     | 5,3 | 5,0 | 7,0  | 6,8 | 6,5  | 6,5  | 6,0  | 6,8 | 6,5 | 1,0 | 1,0 | 1,3 | 1,5  | 6,0  | 6,5 | 5,5 | 5,4   | 6,6    | 1,2  | 6,0  | 16,8 |
| Individuo 6 | 7,00     | 6,0 | 7,0 | 7,0  | 7,0 | 7,0  | 7,0  | 6,3  | 6,8 | 7,0 | 1,0 | 1,0 | 2,0 | 1,0  | 7,0  | 7,0 | 7,0 | 6,7   | 6,9    | 1,3  | 7,0  | 19,3 |
| Individuo 7 | 7,0      | 5,8 | 6,8 | 7,0  | 6,8 | 6,3  | 7,0  | 6,5  | 7,0 | 6,8 | 1,0 | 1,0 | 2,0 | 2,25 | 7,0  | 7,0 | 5,5 | 6,5   | 6,8    | 1,6  | 6,5  | 18,2 |
| Individuo 8 | 4,50     | 3,0 | 3,5 | 4,5  | 6,8 | 5,8  | 5,3  | 3,8  | 3,8 | 6,0 | 1,5 | 1,0 | 4,0 | 2,0  | 6,0  | 6,8 | 6,3 | 3,7   | 5,1    | 2,1  | 6,3  | 13,0 |
| PROMEDIO    | 5,9      | 5,0 | 5,0 | 5,81 | 6,2 | 5,70 | 5,85 | 5,25 | 5,5 | 6,0 | 1,9 | 1,0 | 3,2 | 1,47 | 5,51 | 6,4 | 6,2 | 5,3   | 5,8    | 1,9  | 6,0  | 15,2 |

Gráfico 02. Promedio prueba inteligencia emocional proceso gestión del presupuesto.  
Fuente: Elaboración propia



Frente a los resultados obtenidos en el gráfico 02, se evidencia que el equipo de gestión del presupuesto en relación a la prueba de Inventario de Competencias emocionales, al igual que Gestión Contable, presenta un índice óptimo, no obstante, se debe tener atención frente a la frustración, y aunque otras competencias emocionales como empatía emocional, expresión emocional, manejo del sentido del humor, entre otras, poseen un buen nivel, sería bueno que se

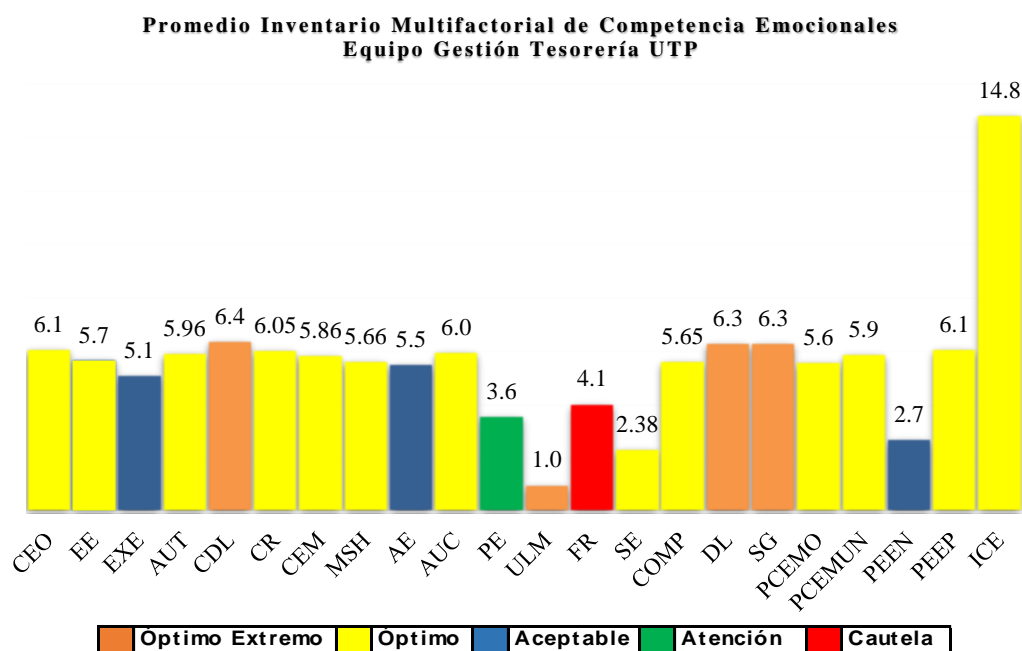
tuviera un fortalecimiento de estas para que el equipo tenga un mejoramiento continuo en su aspecto emocional.

### Proceso Gestión de Tesorería

Tabla 14. *Resultados prueba inteligencia emocional proceso gestión de tesorería. Fuente: Elaboración propia.*

| Individuo   | VARIABLE |     |     |      |     |      |      |      |     |     |     |     |     |      |      |     |     |       |        |      |      |      |
|-------------|----------|-----|-----|------|-----|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-------|--------|------|------|------|
|             | CEO      | EE  | EXE | AUT  | CDL | CR   | CEM  | MSH  | AE  | AUC | PE  | ULM | FR  | SE   | COMP | DL  | SG  | PCEMO | PCEMUN | PEEN | PEEP | ICE  |
| Individuo 1 | 6        | 5,3 | 5,5 | 6    | 7   | 6,3  | 6    | 6    | 5,8 | 6,3 | 4,0 | 1,0 | 4,3 | 1,5  | 7,0  | 6,8 | 7,0 | 5,6   | 6,2    | 2,7  | 6,9  | 16,2 |
| Individuo 2 | 6,0      | 5,3 | 6,3 | 7,0  | 7,0 | 7,0  | 6,5  | 6,0  | 5,5 | 6,5 | 3,0 | 1,0 | 3,3 | 2,5  | 5,3  | 6,3 | 7,0 | 5,8   | 6,5    | 2,4  | 6,2  | 16,1 |
| Individuo 3 | 5,0      | 4,8 | 4,3 | 5,5  | 5,8 | 4,8  | 4,8  | 4,3  | 4,8 | 6,0 | 4,8 | 1,3 | 3,8 | 5,0  | 5,3  | 6,3 | 5,3 | 4,7   | 5,1    | 3,7  | 5,6  | 11,7 |
| Individuo 4 | 6,75     | 6,0 | 6,3 | 4,8  | 6,3 | 7,0  | 6,3  | 5,8  | 7,0 | 6,0 | 2,8 | 1,0 | 4,0 | 1,50 | 6,0  | 6,5 | 5,8 | 6,3   | 6,1    | 2,3  | 6,1  | 16,2 |
| Individuo 5 | 6,25     | 4,8 | 4,0 | 6,0  | 6,3 | 6,0  | 5,5  | 5,8  | 5,8 | 6,3 | 2,8 | 1,0 | 2,5 | 2,3  | 6,0  | 6,0 | 5,8 | 5,0   | 5,9    | 2,1  | 5,9  | 14,7 |
| Individuo 6 | 6,25     | 6,0 | 6,0 | 5,8  | 5,0 | 5,5  | 6,0  | 6,3  | 6,3 | 6,5 | 1,8 | 1,0 | 3,0 | 2,0  | 5,8  | 6,5 | 6,3 | 6,1   | 5,9    | 1,9  | 6,2  | 16,2 |
| Individuo 7 | 6,0      | 6,3 | 4,8 | 6,3  | 6,8 | 6,0  | 6,0  | 6,3  | 5,5 | 5,8 | 4,5 | 1,0 | 5,3 | 3,25 | 6,0  | 6,3 | 6,3 | 5,7   | 6,1    | 3,5  | 6,2  | 14,4 |
| Individuo 8 | 6,50     | 7,0 | 3,8 | 6,3  | 7,0 | 5,8  | 5,8  | 4,8  | 3,5 | 4,5 | 5,0 | 1,0 | 6,3 | 1,0  | 3,8  | 6,0 | 7,0 | 5,8   | 5,4    | 3,3  | 5,6  | 13,4 |
| PROMEDIO    | 6,1      | 5,7 | 5,1 | 5,96 | 6,4 | 6,05 | 5,86 | 5,66 | 5,5 | 6,0 | 3,6 | 1,0 | 4,1 | 2,38 | 5,65 | 6,3 | 6,3 | 5,6   | 5,9    | 2,7  | 6,1  | 14,8 |

Gráfico 03. *Promedio prueba inteligencia emocional proceso gestión de tesorería. Fuente: Elaboración propia*





El equipo de trabajo de gestión de tesorería, muestra en el gráfico 03, al igual que los otros dos equipos un resultado de cautela para la frustración, en cuanto a las presiones emocionales se evidencia en un punto de atención que se puede revisar y proponer alternativas que ayuden a que el equipo de trabajo logre asumir desde otra perspectiva dichas presiones.

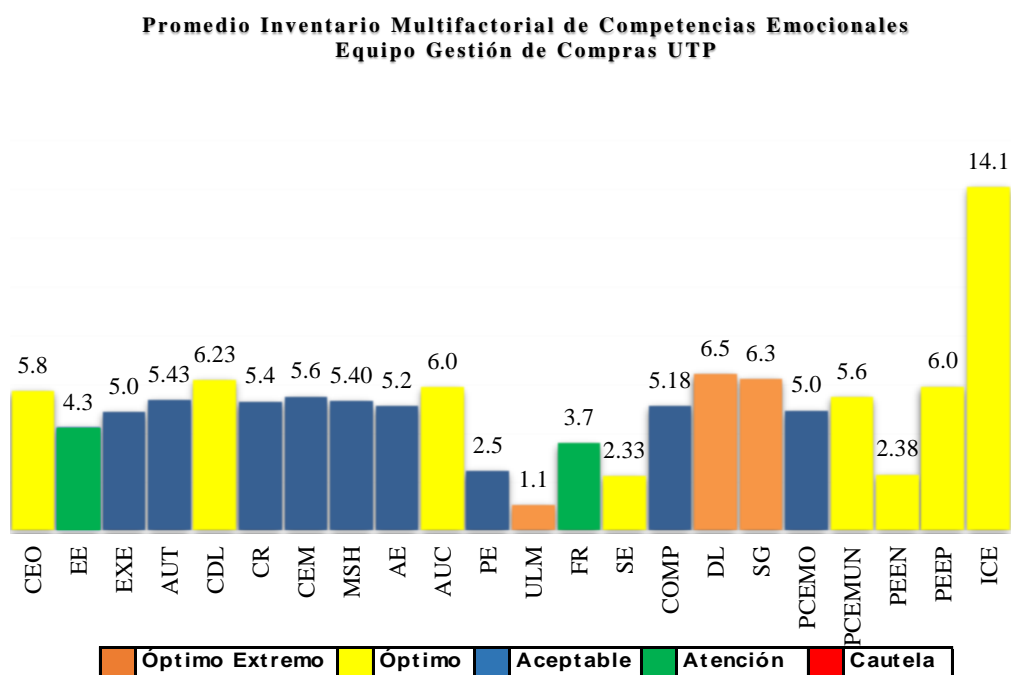
De manera aceptable se encuentran las competencias expresión emocional y asertividad emocional, las cuales de una u otra manera están relacionadas en la forma de cómo se expresan las emociones a otros y la capacidad de empatía del equipo frente a las necesidades de los otros, resulta importante buscar estrategias que ayuden a fortalecer de manera directa estas competencias, teniendo en cuenta que dentro de las competencias misionales de la institución se tiene la orientación al usuario y al ciudadano.

### Proceso Gestión de Compras de Bienes y Suministros

Tabla 15. *Resultados prueba inteligencia emocional proceso gestión de compras de bienes y suministros. Fuente: Elaboración propia*

| Individuo   | VARIABLE |     |     |      |     |      |      |      |     |     |     |     |     |      |      |     |     |      |       |      |      |      |
|-------------|----------|-----|-----|------|-----|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|------|-------|------|------|------|
|             | CEO      | EE  | EXE | AUT  | CDL | CR   | CEM  | MSH  | AE  | AUC | PE  | ULM | FR  | SE   | COMP | DL  | SG  | PCMO | PCMUN | PEEN | PEEP | ICE  |
| Individuo 1 | 5,5      | 4,3 | 3,3 | 5,8  | 6   | 5,3  | 4,5  | 5    | 5   | 4,5 | 1,8 | 1,5 | 4,3 | 1,75 | 5,0  | 6,0 | 5,0 | 4,3  | 5,1   | 2,3  | 5,3  | 12,5 |
| Individuo 2 | 6,5      | 5,3 | 5,5 | 4,0  | 6,3 | 6,5  | 5,3  | 5,0  | 3,8 | 5,8 | 3,8 | 1,3 | 5,5 | 3,3  | 4,3  | 6,0 | 7,0 | 5,8  | 5,2   | 3,4  | 5,8  | 13,3 |
| Individuo 3 | 6,3      | 3,8 | 6,8 | 7,0  | 7,0 | 6,0  | 6,8  | 6,3  | 6,0 | 6,8 | 1,0 | 1,0 | 1,8 | 2,0  | 6,0  | 7,0 | 6,8 | 5,6  | 6,5   | 1,4  | 6,6  | 17,3 |
| Individuo 4 | 6,00     | 4,5 | 5,8 | 6,0  | 6,3 | 5,3  | 6,0  | 5,8  | 6,0 | 6,3 | 3,3 | 1,0 | 2,8 | 1,75 | 6,8  | 7,0 | 6,3 | 5,4  | 5,9   | 2,2  | 6,7  | 15,8 |
| Individuo 5 | 4,50     | 4,3 | 3,5 | 4,8  | 5,3 | 2,8  | 5,5  | 4,8  | 4,5 | 6,0 | 2,0 | 1,0 | 3,5 | 1,8  | 5,0  | 6,0 | 5,8 | 4,1  | 4,8   | 2,1  | 5,6  | 12,4 |
| Individuo 6 | 6,00     | 3,5 | 4,8 | 5,0  | 6,5 | 6,3  | 5,3  | 5,5  | 5,8 | 6,3 | 3,3 | 1,0 | 4,0 | 3,5  | 4,0  | 7,0 | 6,8 | 4,8  | 5,8   | 2,9  | 5,9  | 13,5 |
| PROMEDIO    | 5,8      | 4,3 | 5,0 | 5,43 | 6,2 | 5,37 | 5,57 | 5,40 | 5,2 | 6,0 | 2,5 | 1,1 | 3,7 | 2,33 | 5,18 | 6,5 | 6,3 | 5,0  | 5,6   | 2,4  | 6,0  | 14,1 |

*Gráfico 04. Promedio prueba inteligencia emocional proceso gestión de compras de bienes y suministros. Fuente: Elaboración propia*



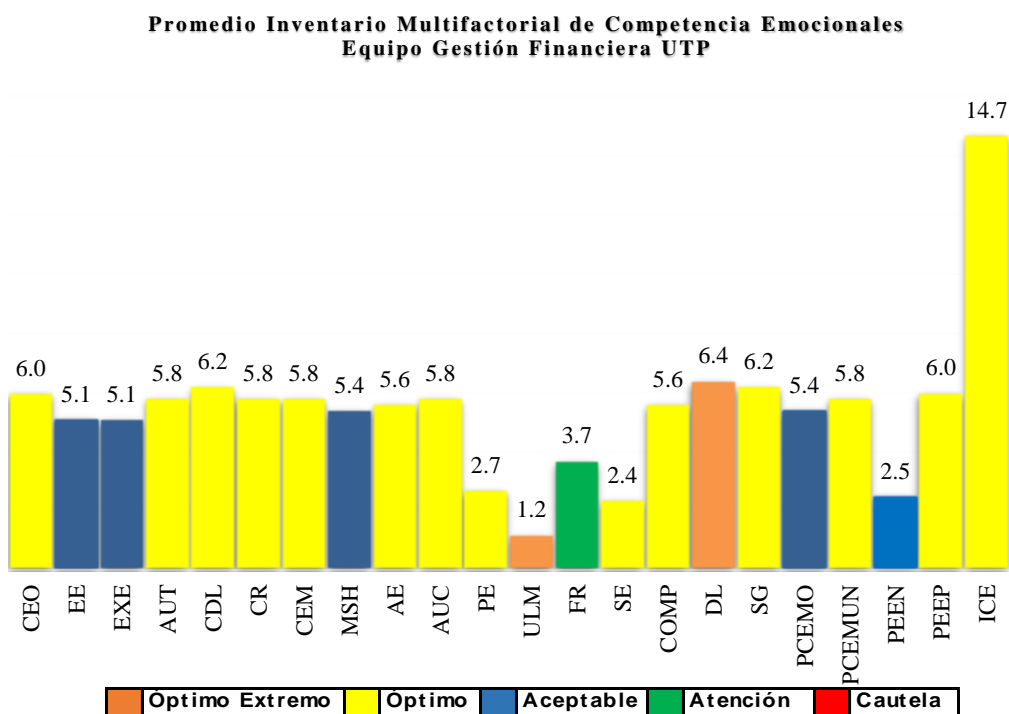
El equipo de trabajo de gestión de compras de bienes y suministros de acuerdo con los resultados obtenidos y el gráfico 04, tiene un índice de competencias emocionales alto, encontrando que en atención se tienen las competencias empatía emocional y frustración las cuales al igual que los otros equipos de trabajo se debe buscar la manera de desarrollar estas competencias, entendiendo que todos los procesos tiene como competencias misionales la atención al usuario y cuya finalidad debe ser el servicio al cliente a partir de un trabajo en equipo colaborativo.

### **Equipo Gestión Financiera**

A continuación, se muestra el gráfico 05 del inventario multifactorial de competencias emocionales del equipo completo de Gestión Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira, incluyendo en este promedio los resultados de las pruebas aplicadas al líder del proceso y el

auxiliar administrativo los cuales impactan de manera transversal todos los procesos que la componen.

*Gráfico 05. Promedio prueba inteligencia emocional proceso gestión financiera. Fuente: Elaboración propia*



El equipo de Gestión Financiera muestra a nivel general un índice de competencias emocionales óptimo, es decir que cuenta con unas competencias emocionales que le permiten desarrollar su trabajo de manera más efectiva, dentro de las que se destaca como nivel óptimo extremo el desempeño laboral el cual dice mucho del equipo de trabajo ya que se puede decir que el enfoque del equipo es la orientación a los resultados y que se cuenta con un equipo comprometido y capaz de desarrollar su trabajo en los términos y objetivos establecidos por la institución. También se puede observar en el gráfico 05 que el promedio del perfil de competencias emocionales en relación a uno mismo (PCEMUN) está en un nivel óptimo, mostrando que los colaboradores reconocen la manera en que sus emociones afectan sus acciones, comprenden la relación entre sus sentimientos, pensamientos, palabras y acciones, y son conscientes de sus

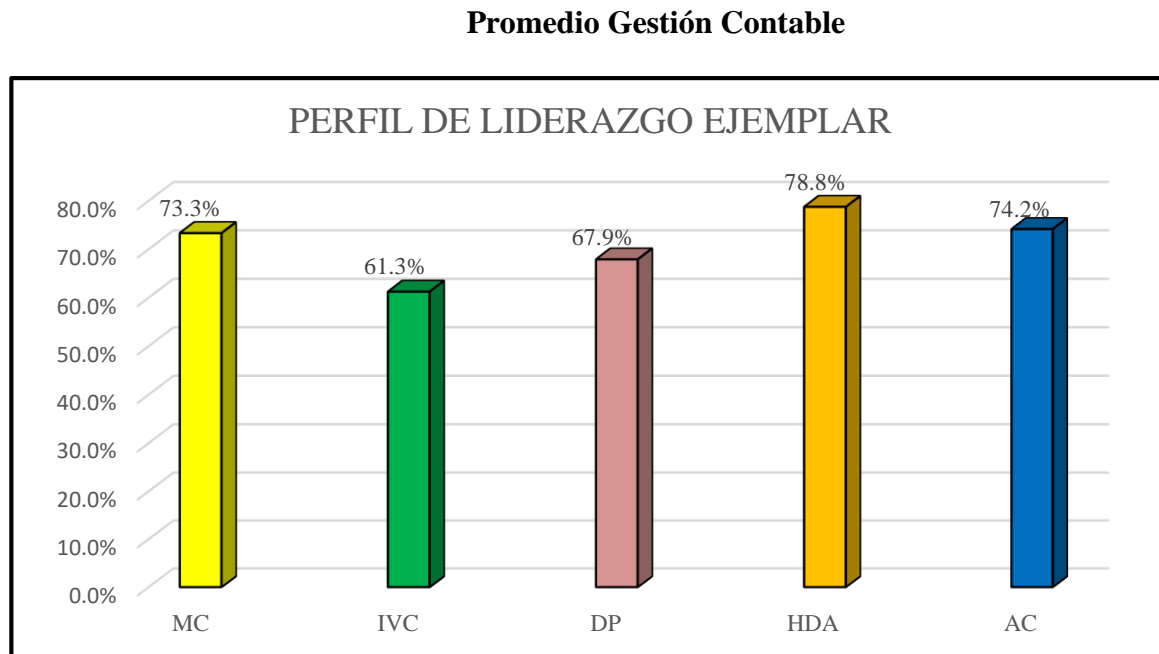
valores y de sus objetivos personales; a su vez el promedio de efectos emocionales positivos (PEEP) indica como los integrantes del equipo tienen la capacidad de expresar sus emociones positivas cuando se enfrentan a diferentes situaciones del diario vivir.

Sin embargo, también se encuentran oportunidades de mejora en la competencia emocional Frustración la cual se entiende como la manera en que los individuos enfrentan las situaciones que no salen como se esperaba, es decir, se pueden presentar comportamientos como el enojo y la decepción, lo cual si no se logra pasar de un estado de atención a un estado óptimo puede impactar considerablemente los resultados del área.

Por otro lado, algunas de las competencias que se pueden seguir potencializando serían aquellas que se encuentran enmarcadas dentro de los promedios de competencias emocionales en relación a otros (PCEMO), el cual indica la habilidad con la que cuentan los individuos para entender y ser consciente de las necesidades, pensamientos y sentimientos del otro y efectos emocionales negativos (PEEN) los que se asocian a como las personas expresan sus emociones negativas cuando enfrentan situaciones problemáticas, lo cual visto desde una perspectiva de mejora continua el equipo debe desarrollar e implementar estrategias en atención al cliente, trabajo en equipo y expresión de emociones negativas.

#### **4.1.3 Estadísticas Prueba Liderazgo Ejemplar**

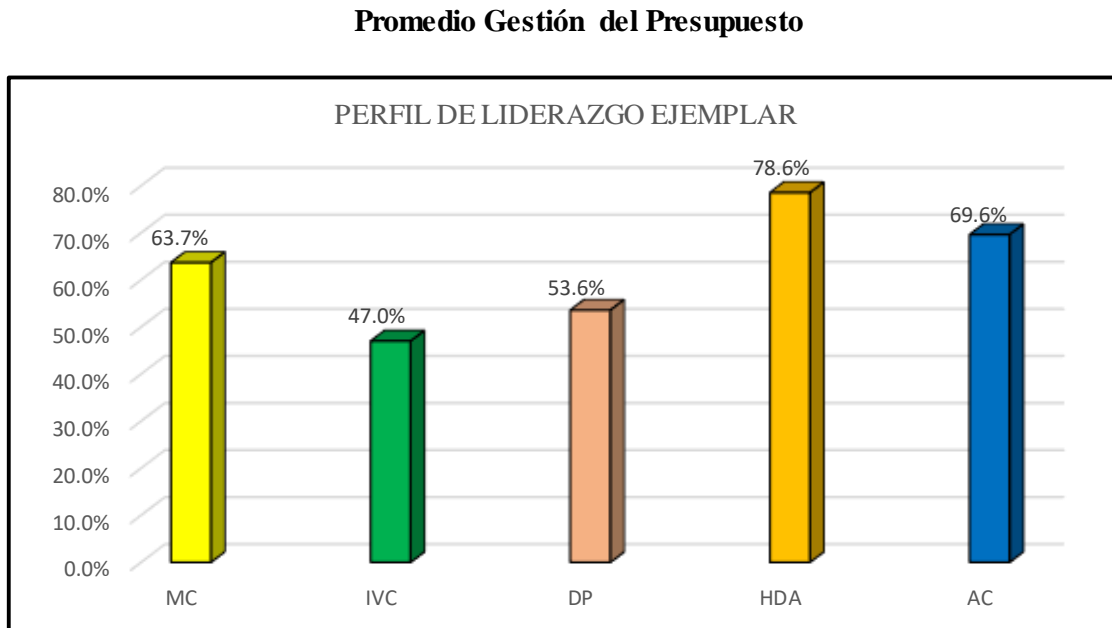
*Gráfico 06. Promedio prueba liderazgo ejemplar gestión contable. Fuente: Construcción propia*



En el equipo de trabajo de gestión contable de acuerdo con el gráfico 06, tienen una mayor tendencia al el estilo de liderazgo de Habilitar a los demás para que actúen (HDA) el cual indica un estilo de liderazgo que a través de la colaboración se fortalece a los demás fomentando el trabajo en equipo, la confianza y el otorgamiento de autoridad para cumplir los objetivos a través de la mejora continua y Modelar el camino (MC), los cuales describen un liderazgo que da ejemplo e impulsan a los otros para que constantemente a través de compromisos progresen en su desempeño.

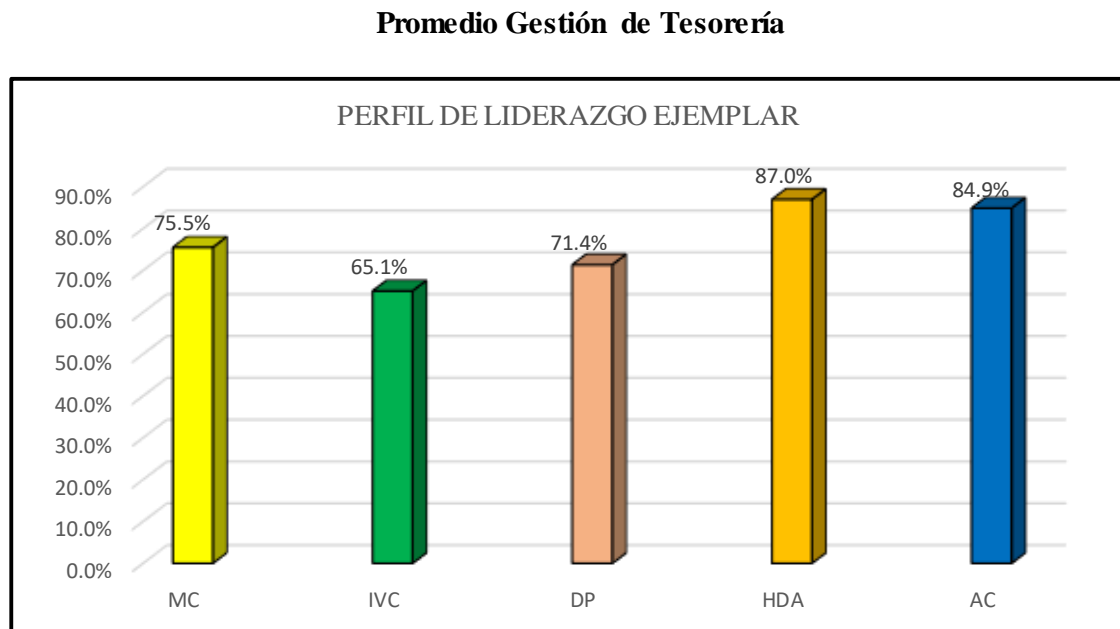
Por otro lado, el estilo de liderazgo ejemplar de inspirar una visión compartida y desafiar el proceso se encuentra en un porcentaje inferior, lo que indica que se deben fortalecer estos estilos de liderazgo que desde una mirada de desarrollo personal e institucional pueden brindar un nivel de mayor efectividad en el desempeño de las tareas y la consecución resultados del área.

*Gráfico 07. Promedio prueba liderazgo ejemplar gestión del presupuesto. Fuente. Construcción propia.*



Al igual que el equipo de trabajo de gestión contable en el gráfico 07, Habilitar a los demás para que actúen es el estilo de liderazgo que prima dentro del equipo, sin embargo, en segundo lugar, de relevancia se encuentra el estilo de liderazgo ejemplar de Alentar el corazón y Modelar el Camino, el cual trata de aquellos líderes que reconocen a las personas por el trabajo bien hecho y además les es importante comunicar su confianza en las capacidades de los demás, así mismo esperan lo mejor de los demás, lo que resulta importante para el equipo de trabajo en general ya que se fomenta un trabajo autónomo y responsable; sin embargo también se evidencia como Desafiar el Proceso e Inspirar una Visión Compartida sigue teniendo un promedio bajo lo que se puede traducir en un equipo de trabajo que no maneja los mismos objetivos y no se ven lo suficientemente motivados a genera nuevas formas de hacer las cosas, lo que puede llevar a que se genera un trabajo operativo y con falta de ideas innovadoras.

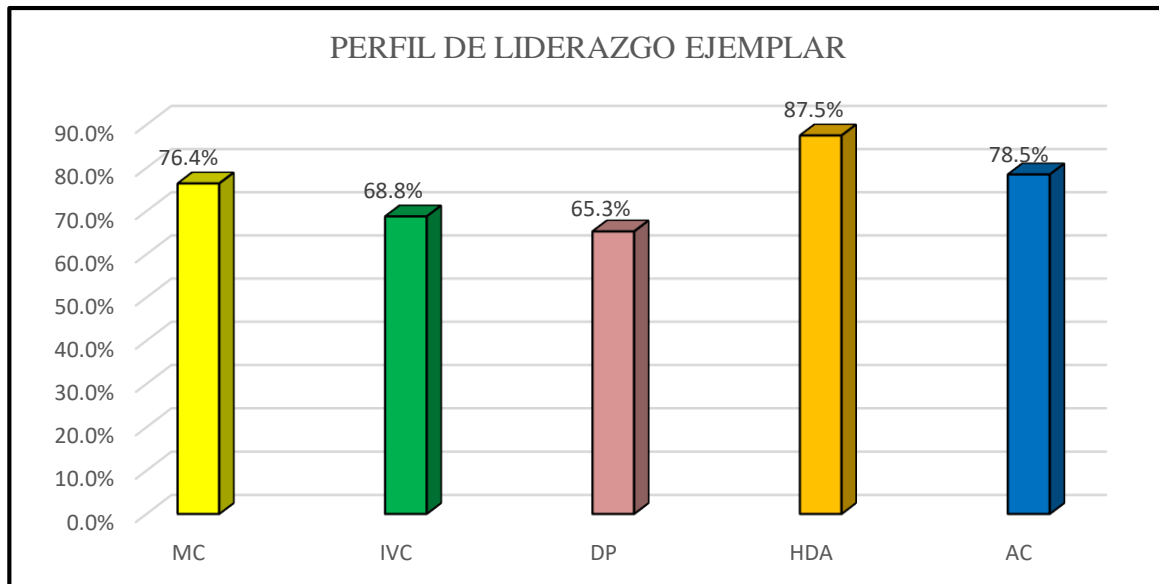
*Gráfico 08. Promedio prueba liderazgo ejemplar gestión de tesorería. Fuente: Construcción propia.*



Al igual que los otros dos procesos gestión contable y gestión del presupuesto, el proceso de gestión de tesorería presenta en el gráfico 08, una mayor tendencia al tipo de liderazgo Habilitar a los demás para que actúen y Alentar el corazón, teniendo menor tendencia al estilo de liderazgo ejemplar Inspirar una visión compartida (IVC), el cual indica un tipo de líder que contagia su entusiasmo y emoción a los colaboradores y habla de la importancia y propósito del trabajo desarrollado, es importante fortalecer estos tipos de liderazgo y así fomentar un trabajo además de autónomo con ideas nuevas de desarrollo y de encontrar maneras innovadoras que aporten al proceso y que hagan que sea cada vez más efectivo el trabajo y el cumplimiento de las tareas.

*Gráfico 09. Promedio prueba liderazgo ejemplar gestión de compras de bienes y suministros. Fuente: Construcción propia*

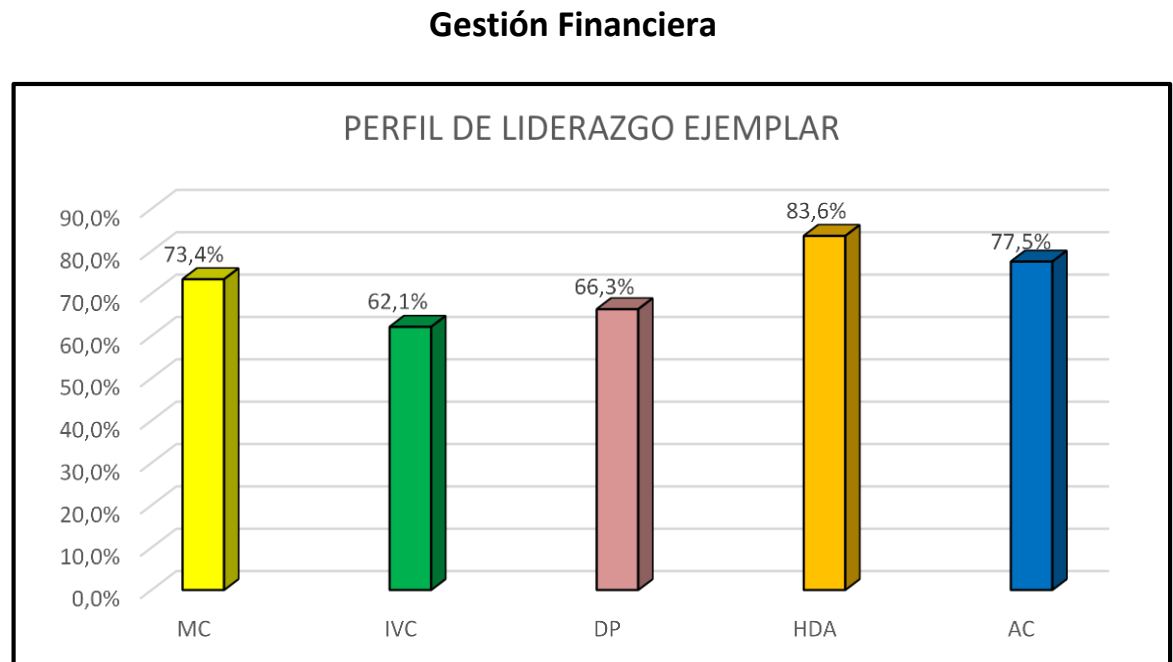
**Promedio Gestión de Compras de Bienes y Suministros**



Al igual de los otros dos procesos gestión contable y gestión del presupuesto, el proceso de gestión de compras de bienes y suministro, presenta en el gráfico 09, una mayor tendencia al tipo de liderazgo Habilitar a los demás para que actúen y Alentar el corazón, teniendo menor tendencia al estilo de liderazgo ejemplar Desafiar el proceso (DP), el cual indica un tipo de líder que desafía a las personas a que intenten nuevas formas e innovadoras para hacer su trabajo.



*Gráfico 10. Promedio prueba liderazgo ejemplar gestión financiera. Fuente: Construcción propia.*



De acuerdo con los resultados obtenidos de la prueba de liderazgo ejemplar aplicada al equipo de gestión financiera, se evidencia en el gráfico 10, la tendencia del equipo de trabajo hacia un estilo de liderazgo ejemplar Habilitar a los demás para que actúen y alentar el camino, lo que indica que el equipo de trabajo está encaminado hacia un mismo objetivo en un ambiente laboral colaborativo donde se dan un apoyo mutuo a pesar de las circunstancias sean positivas o negativas, es aquí donde todos reconocen sus alcances y responsabilidades, y que a través de sus inteligencias cognitivas, emocionales y sociales puedan lograr los resultados esperados para el área e institución.

#### 4.1.4 Prueba Estilos de Dirección

Tabla 16. *Promedio estilo de dirección gestión financiera. Fuente: Construcción propia*

| <b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b> | <b>PROMEDIO GESTIÓN FINANCIERA</b> |
|----------------------------|------------------------------------|
| COERCITIVO                 | 97%                                |
| AUTORITARIO                | 97%                                |
| AFILIATIVO                 | 97%                                |
| DEMOCRATICO                | 97%                                |
| MARCA PASOS                | 97%                                |
| COACHING                   | 98%                                |

Una vez aplicada la prueba de estilos de dirección y promediados los resultados del equipo con todos los participantes, se encontró como se muestra en la tabla 15, que los seis estilos de dirección obtuvieron un resultado óptimo extremo, lo que lleva a concluir que el equipo gracias al programa de capacitaciones con el que cuenta la universidad tiene unos conceptos muy acertados de los estilos de dirección, lo que les permite pasar de un estilo de dirección a otro de manera más efectiva dependiendo de las diferentes situaciones a las que se enfrenten, no está de más aclarar que el propósito de la prueba no es marcar ningún estilo como mejor o peor sino de conocer cuál es el pensamiento del equipo acerca del cual estilo de dirección o mezcla de estilos puede ser usado de manera más acertada.

Una vez realizados los análisis de las pruebas por equipos de trabajo y resaltado los aspectos más relevantes de los mismos, se procede a aplicar el análisis factorial de las diferentes variables en el programa estadístico SPSS.23 y así determinar aquellas variables que permitirán tomar decisiones y establecer los cruces entre dichas variables identificando la correlación entre estas.

#### 4.1.5 Correlaciones Bivariadas

Tabla 17. *Correlaciones variables Inteligencia Emocional y Estilos de Dirección. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico SPSS 23*

| INTELIGENCIA EMOCIONAL |                        | IE 1  | IE 2  | IE 3  | IE 4  | IE 5  | IE 6  | IE 7  | IE 8  | IE 9  | IE 10  | IE 11 | IE 12 | IE 13 | IE 14  | IE 15 | IE 16 | IE 17 | IE 18 | IE 19 | IE 20 |
|------------------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ESTILOS DE DIRECCIÓN   |                        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |        |       |       |       |       |       |       |
| ED 1                   | Correlación de Pearson | -.109 | -.013 | -.146 | -.142 | -.084 | .000  | -.077 | -.210 | -.178 | -.362* | .181  | .233  | -.025 | -.141  | -.046 | -.103 | -.200 | .158  | -.121 | -.190 |
| ED 2                   | Correlación de Pearson | -.082 | -.171 | -.110 | -.219 | -.093 | -.095 | -.165 | -.152 | -.230 | -.251  | .113  | .144  | -.243 | -.354* | .001  | -.150 | -.231 | .003  | -.261 | -.185 |
| ED 3                   | Correlación de Pearson | -.107 | -.065 | -.144 | -.152 | -.102 | -.032 | -.091 | -.133 | -.184 | -.325  | -.129 | .028  | -.248 | -.199  | -.099 | -.125 | -.193 | -.148 | -.184 | -.081 |
| ED 4                   | Correlación de Pearson | .002  | -.143 | -.078 | -.171 | -.070 | .055  | -.111 | -.030 | -.126 | -.407* | .047  | .096  | -.029 | -.186  | -.149 | -.098 | -.158 | .046  | -.194 | -.149 |
| ED 5                   | Correlación de Pearson | .081  | .117  | .143  | .134  | -.012 | .054  | .152  | .069  | -.068 | -.240  | .058  | .054  | -.174 | -.040  | .169  | .140  | .014  | -.027 | .035  | .071  |
| ED 6                   | Correlación de Pearson | .157  | -.045 | .073  | .068  | .080  | .177  | .117  | .095  | -.026 | -.220  | -.002 | -.010 | -.229 | -.164  | .095  | .059  | .054  | -.101 | -.085 | .054  |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). - \* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

De acuerdo con los datos obtenidos y que se muestran en la tabla 16, se puede concluir que las habilidades de Inteligencia Emocional y Estilos de Dirección no tienen una correlación significativa ya que el nivel de correlación entre las variables no supera el 0,05; lo que indica que los estilos de dirección no dependen de las competencias emocionales con que cada individuo cuenta, por lo tanto se debe rechazar parcialmente la hipótesis de que existen relaciones significativas entre estas habilidades.

Tabla 18. *Correlaciones variables Inteligencia Emocional y Liderazgo Ejemplar. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico SPSS 23*

| Inteligencia Emocional |                        | IE 1   | IE 2  | IE 3   | IE 4   | IE 5  | IE 6 | IE 7 | IE 8   | IE 9   | IE 10 | IE 11 | IE 12 | IE 13 | IE 14 | IE 15 | IE 16  | IE 17  | IE 18 | IE 19 | IE 20 |
|------------------------|------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|------|------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| Liderazgo Ejemplar     |                        |        |       |        |        |       |      |      |        |        |       |       |       |       |       |       |        |        |       |       |       |
| LE 1                   | Correlación de Pearson | .242   | .018  | .353*  | .405*  | -.078 | .189 | .291 | .405*  | .596** | .109  | -.004 | -.191 | .181  | .395* | .323  | .240   | .394*  | -.004 | .411* | .299  |
| LE 2                   | Correlación de Pearson | .291   | .055  | .334   | .515** | .150  | .268 | .277 | .498** | .619** | .192  | .038  | -.253 | .129  | .399* | .362* | .263   | .499** | -.032 | .429* | .351* |
| LE 3                   | Correlación de Pearson | .068   | -.026 | .136   | .326   | .050  | .025 | .091 | .142   | .270   | -.046 | .222  | .013  | .092  | .161  | .161  | .071   | .170   | .138  | .179  | .060  |
| LE 4                   | Correlación de Pearson | .369*  | .175  | .410*  | .134   | -.013 | .280 | .259 | .456** | .519** | .250  | .079  | -.015 | .059  | .188  | .358* | .374*  | .385*  | .052  | .273  | .278  |
| LE 5                   | Correlación de Pearson | .479** | .311  | .455** | .203   | .044  | .311 | .275 | .392*  | .361*  | .158  | .137  | .091  | .174  | .223  | .198  | .487** | .350*  | .167  | .238  | .246  |

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).* - \**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).*

En la tabla 17 se resaltan aquellas variables que se presentan mayor relación, como lo es el estilo de liderazgo ejemplar Alentar el Corazón con las competencias emocionales: Comprensión Emocional de Otros, Expresión Emocional y el PCEMO, por lo que se puede decir que estilo de liderazgo de alentar el corazón, se logra cuando se ejerce una mayor comprensión emocional de otros, a través de una mayor expresión emocional y con promedio alto de competencias emocionales en relación a otros; de allí que si se quieren tomar decisiones que ayuden a desarrollar este estilo de liderazgo se deben entrar a desarrollar dichas competencias emocionales en los individuos del equipo.

Por otro lado, también se encuentra una relación entre el estilo de liderazgo Inspirar una visión compartida y las competencias automotivación, manejo del sentido del humor, asertividad emocional y el PCEUM, lo que dice que si se desarrolla estas competencias emocionales dentro del equipo se podrá a su vez desarrollar el estilo de liderazgo de inspirar una visión compartida.

En el estilo de liderazgo de habilitar a los demás muestra una fuerte relación con las competencias emocionales manejo del sentido del humor y asertividad emocional, lo que muestra

como en el equipo de trabajo al potenciar estas competencias emocionales se podrá obtener un estilo de liderazgo que habilite a los demás, por lo tanto, se acepta parcialmente la hipótesis de las habilidades descritas, que tienen una correlación significativa.

Tabla 19. *Correlaciones variables Estilos de Dirección y Liderazgo Ejemplar. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico SPSS 23*

| Liderazgo Ejemplar   |                        | LE 1  | LE 2  | LE 3  | LE 4   | LE 5  |
|----------------------|------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Estilos de Dirección |                        |       |       |       |        |       |
| ED 1                 | Correlación de Pearson | .306  | .287  | ,424* | ,349*  | .199  |
| ED 2                 | Correlación de Pearson | .003  | .172  | .154  | .332   | .160  |
| ED 3                 | Correlación de Pearson | -.263 | -.054 | -.086 | -.047  | -.025 |
| ED 4                 | Correlación de Pearson | .095  | .221  | .034  | .237   | .181  |
| ED 5                 | Correlación de Pearson | .206  | ,403* | .235  | ,405*  | .336  |
| ED 6                 | Correlación de Pearson | .239  | ,383* | ,340* | ,457** | ,361* |

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). - \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Se puede observar en la tabla 18 que el estilo de dirección Coaching tiene una relación importante con la variable de liderazgo ejemplar Habilitar a los demás lo cual indica que la relación entre los colaboradores y líderes es positiva, buscando una mejora continua a través del trabajo en equipo, la confianza y la proactividad, acompañado de un seguimiento y retroalimentación de lo realizado. Igualmente se evidencia que el Coaching tiene una relación con los variables de inspirar una visión, desafiar el proceso y alentar el corazón, lo cual puede ayudar a contribuir al mejoramiento de las personas y a potenciar al equipo con lo mejor de sus habilidades y

capacidades, por lo tanto, se acepta parcialmente la hipótesis de relaciones significativas entre las habilidades Estilos de Dirección y Liderazgo Ejemplar.

Por otro lado, el estilo de dirección Coercitivo tiene una relación que se puede destacar con las variables de liderazgo que son desafiar el proceso y habilitar a los demás, lo que indica que, a través de este estilo, las personas se encuentran en un medio exigente con desafíos, asumiendo riesgos e innovando en un ambiente de amabilidad y colaboración, con seguimiento de los líderes.

#### 4.1.6 Perfil de Habilidades Gerenciales

A continuación, se establece el perfil ideal para el equipo de trabajo de Gestión Financiera el cual fue definido en un valor de 80 % como línea base de acuerdo con otros estudios realizados sobre el tema, esto con el fin de establecer una comparación vs el diagnóstico obtenido para cada proceso que compone el área, permitiendo visualizar aquellas competencias que se encuentran por debajo del promedio ideal y las cuales se deben intervenir para fortalecer las habilidades gerenciales.

Tabla 20. *Perfil ideal para Gestión Financiera*

|             | <b>HABILIDAD</b>                  | <b>IDEAL</b> |
|-------------|-----------------------------------|--------------|
| <b>IE1</b>  | COMPRESIÓN EMOCIONAL DE OTROS*    | 80%          |
| <b>IE2</b>  | EMPATÍA EMOCIONAL*                | 80%          |
| <b>IE3</b>  | EXPRESIÓN EMOCIONAL*              | 80%          |
| <b>IE4</b>  | AUTOMOTIVACIÓN*                   | 80%          |
| <b>IE5</b>  | CAPACIDAD PARA DISFRUTAR LOGROS*  | 80%          |
| <b>IE6</b>  | CAPACIDAD DE RELACIONARSE*        | 80%          |
| <b>IE7</b>  | COMPRESIÓN EMOCIONAL DE SI MISMO* | 80%          |
| <b>IE8</b>  | MANEJO DEL SENTIDO DEL HUMOR*     | 80%          |
| <b>IE9</b>  | ASERTIVIDAD EMOCIONAL*            | 80%          |
| <b>IE10</b> | AUTOCONTROL EMOCIONAL*            | 80%          |
| <b>IE11</b> | PRESIONES EMOCIONALES*            | 20%          |
| <b>IE12</b> | FRUSTRACIÓN*                      | 20%          |
| <b>IE13</b> | SOMATIZACIÓN EMOCIONAL*           | 20%          |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| <b>IE14</b> | <b>COMPETITIVIDAD*</b>                  | 80% |
| <b>IE15</b> | <b>DESEMPEÑO LABORAL*</b>               | 80% |
| <b>L1</b>   | <b>MODELAR EL CAMINO**</b>              | 80% |
| <b>L2</b>   | <b>INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA**</b> | 80% |
| <b>L3</b>   | <b>DESAFIAR EL PROCESO**</b>            | 80% |
| <b>L4</b>   | <b>HABILITAR A LOS DEMÁS**</b>          | 80% |
| <b>L5</b>   | <b>ALENTAR EL CORAZÓN**</b>             | 80% |
| <b>ED1</b>  | <b>COERCITIVO***</b>                    | 80% |
| <b>ED2</b>  | <b>AUTORITARIO***</b>                   | 80% |
| <b>ED3</b>  | <b>AFILIATIVO***</b>                    | 80% |
| <b>ED4</b>  | <b>DEMOCRÁTICO***</b>                   | 80% |
| <b>ED5</b>  | <b>MARCA PASOS***</b>                   | 80% |
| <b>ED6</b>  | <b>COACHING***</b>                      | 80% |

\*Variables de inteligencia emocional    \*\*Variables de liderazgo ejemplar    \*\*\*Variables de estilo de dirección

Fuente: Construcción propia

Tabla 21.- *Comparativo Entre El Perfil Ideal y Diagnóstico General Gestión Financiera*

| <b>HABILIDAD</b>                             | <b>IDEAL</b> | <b>DIAGNOSTICO GENERAL</b> |
|--|--------------|----------------------------|
| <b>IE1</b> COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE OTROS    | 80%          | 86%                        |
| <b>IE2</b> EMPATÍA EMOCIONAL                 | 80%          | 73%                        |
| <b>IE3</b> EXPRESIÓN EMOCIONAL               | 80%          | 73%                        |
| <b>IE4</b> AUTOMOTIVACIÓN                    | 80%          | 83%                        |
| <b>IE5</b> CAPACIDAD PARA DISFRUTAR LOGROS   | 80%          | 89%                        |
| <b>IE6</b> CAPACIDAD DE RELACIONARSE         | 80%          | 83%                        |
| <b>IE7</b> COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE SI MISMO | 80%          | 83%                        |
| <b>IE8</b> MANEJO DEL SENTIDO DEL HUMOR      | 80%          | 77%                        |
| <b>IE9</b> ASERTIVIDAD EMOCIONAL             | 80%          | 80%                        |
| <b>IE10</b> AUTOCONTROL EMOCIONAL            | 80%          | 83%                        |
| <b>IE11</b> PRESIONES EMOCIONALES            | 20%          | 39%                        |
| <b>IE12</b> FRUSTRACIÓN                      | 20%          | 53%                        |
| <b>IE13</b> SOMATIZACIÓN EMOCIONAL           | 20%          | 34%                        |
| <b>IE14</b> COMPETITIVIDAD                   | 80%          | 80%                        |
| <b>IE15</b> DESEMPEÑO LABORAL                | 80%          | 91%                        |
| <b>L1</b> MODELAR EL CAMINO                  | 80%          | 73,4%                      |
| <b>L2</b> INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA     | 80%          | 62,1%                      |
| <b>L3</b> DESAFIAR EL PROCESO                | 80%          | 66,3%                      |
| <b>L4</b> HABILITAR A LOS DEMÁS              | 80%          | 83,6%                      |
| <b>L5</b> ALENTAR EL CORAZÓN                 | 80%          | 77,5%                      |
| <b>ED1</b> COERCITIVO                        | 80%          | 97%                        |
| <b>ED2</b> AUTORITARIO                       | 80%          | 97%                        |
| <b>ED3</b> AFILIATIVO                        | 80%          | 97%                        |
| <b>ED4</b> DEMOCRÁTICO                       | 80%          | 97%                        |

|                        |     |     |
|------------------------|-----|-----|
| <b>ED5</b> MARCA PASOS | 80% | 97% |
| <b>ED6</b> COACHING    | 80% | 98% |

Fuente: Construcción propia

Se puede observar en la tabla 20 que las competencias gerenciales como empatía emocional, expresión emocional, manejo del sentido del humor, modelar el cambio y alentar el corazón están próximas al 80%, pero que se requieren trabajar un poco más para llegar al porcentaje que se propone como ideal en el presente trabajo. Se debe seguir prestando atención a estas competencias para que el nivel mejore y así en un futuro diagnóstico, estas se destaquen por su avance en el equipo de trabajo.

También se puede apreciar que las presiones emocionales, la frustración, y la somatización emocional no se encuentran en un nivel ideal del 20% siendo la diferencia significativa por lo cual se debe tomar acciones que permitan reducir estos porcentajes ya que estas pueden afectar las labores diarias del equipo influyendo en su rendimiento.

Con respecto a inspirar una visión compartida y desafiar el proceso, se distancian aproximadamente en un 15% del 80% ideal que proponen los investigadores para lo cual se debe revisar el por qué los colaboradores del área no se están motivando y no quieren salir de su zona de confort, y que es lo que espera cada persona de su equipo de trabajo.

Tabla 22- *Comparativo entre el perfil ideal y diagnóstico general gestión contable*

| <b>HABILIDAD</b>                             | <b>IDEAL</b> | <b>DIAGNÓSTICO GENERAL</b> |
|--|--------------|----------------------------|
| <b>IE1</b> COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE OTROS    | 80%          | 86%                        |
| <b>IE2</b> EMPATÍA EMOCIONAL                 | 80%          | 79%                        |
| <b>IE3</b> EXPRESIÓN EMOCIONAL               | 80%          | 76%                        |
| <b>IE4</b> AUTOMOTIVACIÓN                    | 80%          | 84%                        |
| <b>IE5</b> CAPACIDAD PARA DISFRUTAR LOGROS   | 80%          | 89%                        |
| <b>IE6</b> CAPACIDAD DE RELACIONARSE         | 80%          | 83%                        |
| <b>IE7</b> COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE SI MISMO | 80%          | 86%                        |
| <b>IE8</b> MANEJO DEL SENTIDO DEL HUMOR      | 80%          | 75%                        |



|             |                                |     |     |
|-------------|--------------------------------|-----|-----|
| <b>IE9</b>  | ASERTIVIDAD EMOCIONAL          | 80% | 82% |
| <b>IE10</b> | AUTOCONTROL EMOCIONAL          | 80% | 78% |
| <b>IE11</b> | PRESIONES EMOCIONALES          | 20% | 37% |
| <b>IE12</b> | FRUSTRACIÓN                    | 20% | 54% |
| <b>IE13</b> | SOMATIZACIÓN EMOCIONAL         | 20% | 42% |
| <b>IE14</b> | COMPETITIVIDAD                 | 80% | 81% |
| <b>IE15</b> | DESEMPEÑO LABORAL              | 80% | 91% |
| <b>L1</b>   | MODELAR EL CAMINO              | 80% | 73% |
| <b>L2</b>   | INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA | 80% | 61% |
| <b>L3</b>   | DESAFIAR EL PROCESO            | 80% | 68% |
| <b>L4</b>   | HABILITAR A LOS DEMÁS          | 80% | 79% |
| <b>L5</b>   | ALENTAR EL CORAZÓN             | 80% | 74% |
| <b>ED1</b>  | COERCITIVO                     | 80% | 97% |
| <b>ED2</b>  | AUTORITARIO                    | 80% | 97% |
| <b>ED3</b>  | AFILIATIVO                     | 80% | 97% |
| <b>ED4</b>  | DEMOCRÁTICO                    | 80% | 97% |
| <b>ED5</b>  | MARCA PASOS                    | 80% | 97% |
| <b>ED6</b>  | COACHING                       | 80% | 98% |

Fuente: Construcción propia

Comparando el perfil ideal de las habilidades gerenciales con el promedio obtenido por el equipo de trabajo de Gestión Contable, se encuentra que la empatía emocional, expresión emocional, manejo del sentido del humor, autocontrol emocional, modelar el camino, habilitar a los demás para que actúen y alentar el corazón tienen un porcentaje próximo pero que se deben buscar estrategias que permitan llegar al 80% ideal, es por esta razón que no se deben dejar de lado en un plan de desarrollo organizacional, de igual manera se evidencia como algunas de estas competencias se encuentran en un porcentaje de alarma, las cuales son presión emocional, frustración y somatización emocional ya que tienen entre un 17% y 34% por encima del porcentaje ideal, lo cual nos indica que si se trabaja en estas, se podrá conseguir un fortalecimiento de habilidades y por ende un cambio significativo para el equipo.

Tabla 23- Comparativo entre el perfil ideal y diagnóstico general gestión del presupuesto

| <b>HABILIDAD</b> | <b>IDEAL</b> | <b>DIAGNÓSTICO GENERAL</b> |
|------------------|--------------|----------------------------|
|------------------|--------------|----------------------------|

|             |                                   |     |     |
|-------------|-----------------------------------|-----|-----|
| <b>IE1</b>  | COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE OTROS    | 80% | 84% |
| <b>IE2</b>  | EMPATÍA EMOCIONAL                 | 80% | 71% |
| <b>IE3</b>  | EXPRESIÓN EMOCIONAL               | 80% | 71% |
| <b>IE4</b>  | AUTOMOTIVACIÓN                    | 80% | 83% |
| <b>IE5</b>  | CAPACIDAD PARA DISFRUTAR LOGROS   | 80% | 89% |
| <b>IE6</b>  | CAPACIDAD DE RELACIONARSE         | 80% | 81% |
| <b>IE7</b>  | COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE SI MISMO | 80% | 84% |
| <b>IE8</b>  | MANEJO DEL SENTIDO DEL HUMOR      | 80% | 75% |
| <b>IE9</b>  | ASERTIVIDAD EMOCIONAL             | 80% | 79% |
| <b>IE10</b> | AUTOCONTROL EMOCIONAL             | 80% | 86% |
| <b>IE11</b> | PRESIONES EMOCIONALES             | 20% | 27% |
| <b>IE12</b> | FRUSTRACIÓN                       | 20% | 46% |
| <b>IE13</b> | SOMATIZACIÓN EMOCIONAL            | 20% | 21% |
| <b>IE14</b> | COMPETITIVIDAD                    | 80% | 79% |
| <b>IE15</b> | DESEMPEÑO LABORAL                 | 80% | 91% |
| <b>L1</b>   | MODELAR EL CAMINO                 | 80% | 64% |
| <b>L2</b>   | INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA    | 80% | 47% |
| <b>L3</b>   | DESAFIAR EL PROCESO               | 80% | 54% |
| <b>L4</b>   | HABILITAR A LOS DEMÁS             | 80% | 79% |
| <b>L5</b>   | ALENTAR EL CORAZÓN                | 80% | 70% |
| <b>ED1</b>  | COERCITIVO                        | 80% | 97% |
| <b>ED2</b>  | AUTORITARIO                       | 80% | 97% |
| <b>ED3</b>  | AFILIATIVO                        | 80% | 97% |
| <b>ED4</b>  | DEMOCRÁTICO                       | 80% | 97% |
| <b>ED5</b>  | MARCA PASOS                       | 80% | 97% |
| <b>ED6</b>  | COACHING                          | 80% | 98% |

Fuente: Construcción propia

En el perfil del equipo de trabajo gestión del presupuesto, se evidencia que las competencias empatía emocional, expresión emocional, manejo del sentido del humor, asertividad emocional, competitividad, habilitar a los demás para que actúen y alentar el corazón, tienen en promedio entre el 1% y el 10% para llegar al perfil ideal, lo que puede llevar a pensar en fortalecer estas a través de intervenciones más personalizadas que podrían impactar positivamente y así llegar al porcentaje ideal para el equipo. Aquellas competencias que tienen un promedio bajo son modelar el camino, inspirar una visión compartida y desafiar el proceso, presión emocional y somatización emocional presentan un porcentaje en comparación al ideal mínimo, sin embargo, no se puede

dejar de lado este resultado, llama la atención la frustración la cual presenta un 26% de diferencia con el ideal, es decir que se debe prestar atención a esta competencia.

Tabla 24- *Comparativo entre el perfil ideal y diagnóstico general gestión de tesorería*

| <b>HABILIDAD</b>                             | <b>IDEAL</b> | <b>DIAGNOSTICO GENERAL</b> |
|--|--------------|----------------------------|
| <b>IE1</b> COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE OTROS    | 80%          | 87%                        |
| <b>IE2</b> EMPATÍA EMOCIONAL                 | 80%          | 81%                        |
| <b>IE3</b> EXPRESIÓN EMOCIONAL               | 80%          | 73%                        |
| <b>IE4</b> AUTOMOTIVACIÓN                    | 80%          | 85%                        |
| <b>IE5</b> CAPACIDAD PARA DISFRUTAR LOGROS   | 80%          | 91%                        |
| <b>IE6</b> CAPACIDAD DE RELACIONARSE         | 80%          | 86%                        |
| <b>IE7</b> COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE SI MISMO | 80%          | 84%                        |
| <b>IE8</b> MANEJO DEL SENTIDO DEL HUMOR      | 80%          | 81%                        |
| <b>IE9</b> ASERTIVIDAD EMOCIONAL             | 80%          | 79%                        |
| <b>IE10</b> AUTOCONTROL EMOCIONAL            | 80%          | 86%                        |
| <b>IE11</b> PRESIONES EMOCIONALES            | 20%          | 51%                        |
| <b>IE12</b> FRUSTRACIÓN                      | 20%          | 59%                        |
| <b>IE13</b> SOMATIZACIÓN EMOCIONAL           | 20%          | 34%                        |
| <b>IE14</b> COMPETITIVIDAD                   | 80%          | 81%                        |
| <b>IE15</b> DESEMPEÑO LABORAL                | 80%          | 90%                        |
| <b>L1</b> MODELAR EL CAMINO                  | 80%          | 76%                        |
| <b>L2</b> INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA     | 80%          | 65%                        |
| <b>L3</b> DESAFIAR EL PROCESO                | 80%          | 71%                        |
| <b>L4</b> HABILITAR A LOS DEMÁS              | 80%          | 87%                        |
| <b>L5</b> ALENTAR EL CORAZÓN                 | 80%          | 85%                        |
| <b>ED1</b> COERCITIVO                        | 80%          | 97%                        |
| <b>ED2</b> AUTORITARIO                       | 80%          | 97%                        |
| <b>ED3</b> AFILIATIVO                        | 80%          | 97%                        |
| <b>ED4</b> DEMOCRÁTICO                       | 80%          | 97%                        |
| <b>ED5</b> MARCA PASOS                       | 80%          | 97%                        |
| <b>ED6</b> COACHING                          | 80%          | 98%                        |

Fuente: Construcción propia

El diagnóstico obtenido para el equipo de gestión de tesorería muestra como las competencias expresión emocional, asertividad emocional, modelar el camino y desafiar el proceso se encuentran en un porcentaje del 1% y del 9% alejados del promedio ideal, por otro lado se ve inspirar una visión compartida la cual se aleja del ideal en un 15% y las que se encuentran

por debajo en un 14% y 39% de diferencia son presiones emocionales, frustración y somatización emocional, lo que indica que se debe realizar un plan de trabajo que impacte estas problemáticas que ayuden a fortalecer de manera positiva aquellas que muestran un resultado negativo.

Tabla 25- *Comparativo entre el perfil ideal y diagnóstico general gestión de compras de bienes y suministros*

| <b>HABILIDAD</b>                             | <b>IDEAL</b> | <b>DIAGNOSTICO GENERAL</b> |
|--|--------------|----------------------------|
| <b>IE1</b> COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE OTROS    | 80%          | 83%                        |
| <b>IE2</b> EMPATÍA EMOCIONAL                 | 80%          | 61%                        |
| <b>IE3</b> EXPRESIÓN EMOCIONAL               | 80%          | 71%                        |
| <b>IE4</b> AUTOMOTIVACIÓN                    | 80%          | 78%                        |
| <b>IE5</b> CAPACIDAD PARA DISFRUTAR LOGROS   | 80%          | 89%                        |
| <b>IE6</b> CAPACIDAD DE RELACIONARSE         | 80%          | 77%                        |
| <b>IE7</b> COMPRENSIÓN EMOCIONAL DE SI MISMO | 80%          | 80%                        |
| <b>IE8</b> MANEJO DEL SENTIDO DEL HUMOR      | 80%          | 77%                        |
| <b>IE9</b> ASERTIVIDAD EMOCIONAL             | 80%          | 74%                        |
| <b>IE10</b> AUTOCONTROL EMOCIONAL            | 80%          | 86%                        |
| <b>IE11</b> PRESIONES EMOCIONALES            | 20%          | 36%                        |
| <b>IE12</b> FRUSTRACIÓN                      | 20%          | 53%                        |
| <b>IE13</b> SOMATIZACIÓN EMOCIONAL           | 20%          | 33%                        |
| <b>IE14</b> COMPETITIVIDAD                   | 80%          | 74%                        |
| <b>IE15</b> DESEMPEÑO LABORAL                | 80%          | 93%                        |
| <b>L1</b> MODELAR EL CAMINO                  | 80%          | 76,4%                      |
| <b>L2</b> INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA     | 80%          | 68,8%                      |
| <b>L3</b> DESAFIAR EL PROCESO                | 80%          | 65,3%                      |
| <b>L4</b> HABILITAR A LOS DEMÁS              | 80%          | 87,5%                      |
| <b>L5</b> ALENTAR EL CORAZÓN                 | 80%          | 78,5%                      |
| <b>ED1</b> COERCITIVO                        | 80%          | 97%                        |
| <b>ED2</b> AUTORITARIO                       | 80%          | 97%                        |
| <b>ED3</b> AFILIATIVO                        | 80%          | 97%                        |
| <b>ED4</b> DEMOCRÁTICO                       | 80%          | 97%                        |
| <b>ED5</b> MARCA PASOS                       | 80%          | 97%                        |
| <b>ED6</b> COACHING                          | 80%          | 98%                        |

Fuente: Construcción propia

En el diagnóstico del equipo de trabajo de gestión de compras de bienes y suministros se evidencia que competencias como la expresión emocional, automotivación, capacidad de

relacionarse, manejo del sentido del humor, asertividad emocional, competitividad, modelar el camino y alentar el corazón, se encuentran muy cerca del porcentaje ideal en un 1% y 9%, por otro lado se encuentra empatía emocional con un 19% de diferencia y aquellas que se alejan en un mayor porcentaje alejadas del ideal son presiones emocionales, frustración y somatización con una diferencia entre el 13 y 33%.

Se puede evidenciar de manera general como el equipo de trabajo tiene particularidades en el diagnóstico obtenido, donde se muestra como algunas requieren mayor atención en unos temas que en otros, por ello resulta interesante tener una mirada individual por proceso. De igual manera a pesar de las particularidades, existen coincidencias en las competencias a impactar presentando porcentajes muy alejados del perfil ideal planteado.

Por lo anterior se tiene:

**Hipótesis** - El promedio del nivel de las habilidades gerenciales de Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de Dirección para los integrantes del equipo de gestión financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira es superior al 80%.

La hipótesis debe ser rechazada dado que diez de las variables no superan el 80%

**Hipótesis** - El perfil de competencias en Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de Dirección es el adecuado para el área de trabajo Gestión Financiera.

El promedio estimado como adecuado para el equipo de trabajo es el 80%, al no contar con este promedio en todas sus variables se debe rechazar la hipótesis.

## **5 CAPITULO V: PROPUESTA**

La propuesta del presente trabajo tiene como finalidad fortalecer aquellas habilidades gerenciales, que, de acuerdo con el diagnóstico obtenido, se considera deben ser desarrolladas.

Dentro del diagnóstico obtenido, se evidencia la necesidad de abordar competencias emocionales que, al trabajar en ellas, mejorará notablemente el desempeño del equipo y por ende los resultados esperados por los usuarios y la institución.

Al realizar esta propuesta, se busca dentro de los múltiples beneficios que esta puede brindar lo siguiente:

Aumentar la capacidad de respuesta de los integrantes del equipo, frente a las diversas necesidades de la institución y sus clientes internos y externos.

Mejorar el desempeño de cada individuo en las actividades que lleva a cabo en su área de trabajo.

Fortalecer las habilidades gerenciales: Inteligencia Emocional, los Estilos de Dirección y Liderazgo Ejemplar.

Mejora continua de los comportamientos y reacciones ante situaciones adversas por parte de los integrantes del equipo.

Desarrollar la capacidad de empatía de los integrantes en relación con los otros.

Para que todos estos beneficios se obtengan, se debe contar con la disposición de los colaboradores, la capacidad de asumir y reconocer sus falencias a través de propósitos individuales

y grupales de cambio que apunten hacia un crecimiento personal, y de equipo de trabajo, todo esto sin perder de vista los objetivos institucionales.

### **Metodología.**

A continuación, se propone el plan de trabajo grupal, donde se realizan sesiones de capacitación y actividades como visualización de videos, entre otros, todo esto con un enfoque en las competencias gerenciales que, de acuerdo con el diagnóstico, son las necesarias para lograr un fortalecimiento de habilidades gerenciales en el equipo de trabajo.

TABLA 26. *Propuesta de trabajo para Gestión Financiera*

| <b>HABILIDAD</b>              | <b>DIAGNÓSTICO</b> | <b>IDEAL</b> | <b>ACTIVIDAD Y METODOLOGÍA</b>   | <b>RESULTADOS ESPERADOS<br/>( Individual y Grupal)</b>  |
|-------------------------------|--------------------|--------------|--|---|
| <b>SOMATIZACIÓN EMOCIONAL</b> | 34%                | 20%          | 1.Taller de Mindfulness.<br>Dos sesiones con una intensidad de 4 horas.<br>2. Coaching individual con facilitador para gestión de emociones.<br>3. Frases reflexivas en el espacio de trabajo como:<br>“Escucha a tu cuerpo, pues tu cuerpo escucha todo lo que tu mente dice” | 1. Reconocer quiénes son y qué emociones experimentan.<br>2. Reducción del estrés.<br>3. Capacidad de actuar teniendo control de las emociones.<br>4. Mejora de enfermedades crónicas.<br>5. Equilibrio entre mente y cuerpo.         |
| <b>PRESIONES EMOCIONALES</b>  | 39%                | 20%          | 1.Taller de Herramientas para Gestionar Emociones.<br>Dos sesiones con una intensidad de 4 horas.  | 1.Solución de bloqueos emocionales.<br>2. Cambio de pensamientos negativos por pro-activos.<br>3.Mejora del estado de ánimo.<br>4. Mejora en la interacción con los que los rodean.<br>5.Mejorar la capacidad de pensar con claridad. |



|                                |     |     |   |   |
|--------------------------------|-----|-----|---|---|
| FRUSTRACIÓN                    | 53% | 20% | <p>1. Taller de manejo y tolerancia a la frustración. Dos sesiones con una intensidad de 4 horas.</p> <p>2. Visualización de video tipo TED.<br/> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=RRw7YHiRdgc">https://www.youtube.com/watch?v=RRw7YHiRdgc</a> - <b>Tim Harford</b> - Cómo la frustración nos hace más creativos (TEDx).</p> <p>3. Actividades recomendadas para reducir la frustración como lo es:<br/> Respiración profunda, realizar actividades diarias como caminatas, practicar algún deporte, escuchar música, escribir los pensamientos o compartirlos con alguien de confianza.</p> | <p>1. Mejora de la frustración frente a la práctica profesional.</p> <p>2. Conocimiento de los factores y causas de la frustración.</p> <p>3. Reforzar la capacidad de trabajar en equipo.</p> <p>4. Iniciar procesos de desarrollo personal.</p> |
| INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA | 62% | 80% | <p>1. Lecturas de liderazgo, para aplicación en el trabajo. Libros: Las 21 cualidades indispensables de un líder – John Maxwell.<br/> Desarrolle el líder que está en usted – John Maxwell.<br/> El desafío del liderazgo - Kouzes &amp; Posner Sexta Edición Editorial Reverté S.A (2018).</p>   | <p>1. Visión del futuro, imaginando posibilidades exitosas e impactantes.</p> <p>2. Integración de todos en una visión común con objetivos comunes y compartidos.</p>   |
| DESAFIAR EL PROCESO            | 66% | 80% | <p>1. Visualización de video tipo TED.<br/> Cómo motivar a los profesionales de tu empresa en 10 minutos   Alfonso Alcantara   TEDxLeon<br/> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=OF_rEVrQHvI">https://www.youtube.com/watch?v=OF_rEVrQHvI</a></p>  | <p>1. Búsqueda de oportunidades teniendo iniciativa y pro actividad en acciones innovadoras de mejora.</p> <p>2. Asumir riesgos generando pequeños logros y aprendiendo de las experiencias vividas.</p>  |

|                        |     |     |  |   |
|------------------------|-----|-----|--|---|
| EMPATÍA<br>EMOCIONAL   | 73% | 80% | <p>1. Visualización de video tipo TED.<br/>¿Enojado? No lo tomes como personal   Raúl José Alcázar Olán   TEDxIberopuebla<br/><a href="https://www.youtube.com/watch?v=i5zpIfrktH0">https://www.youtube.com/watch?v=i5zpIfrktH0</a></p> <p>Cómo hablar con otros que piensan distinto   Guadalupe Nogués   TEDxRiodelaPlata<br/><a href="https://www.youtube.com/watch?v=ESwDIXXyh_Y">https://www.youtube.com/watch?v=ESwDIXXyh_Y</a></p> <p>2. Actividad " En los zapatos del otro":<br/>Cada integrante del equipo, se le asigna un compañero de trabajo que tenga otro rol diferente, para que, en un día de trabajo normal durante cuatro horas, se acompañe y se entiendan las funciones y tareas que el otro desempeña. Para realizar esta actividad cada individuo deberá reportar al líder del proceso la fecha y hora previamente acordada con su compañero, posterior a la actividad se realizará un informe de retroalimentación positiva y constructiva para su compañero.</p> | <p>1. Fortalecimiento de la capacidad de ponerse en los zapatos del otro y así generar mayor empatía a la hora de enfrentar situaciones con sus compañeros de trabajo.</p> <p>2. Mejora en las relaciones personales y laborales.</p> <p>3. Trabajar en armonía y feliz.</p> <p>4. Comprender al otro en lugar de juzgarlo.</p> |
| EXPRESIÓN<br>EMOCIONAL | 73% | 80% | <p>1. Taller de expresión y regulación emocional.<br/>Dos sesiones con una intensidad de 4 horas.</p> <p>2. Visualización de video tipo TED.<br/>La inteligencia emocional en el trabajo   Gabriel Rodríguez González   TEDxBUAP<br/><a href="https://www.youtube.com/watch?v=LoHw4BkmROY">https://www.youtube.com/watch?v=LoHw4BkmROY</a></p>   | <p>1. Mejora del conocimiento y relación con las emociones.</p> <p>2. Identificar y apropiarse de las emociones para poner límites y practicar la asertividad.</p> <p>3. Aumentar la sensación de bienestar conectando con los estímulos agradables.</p>  |

|                              |     |     |   |   |
|------------------------------|-----|-----|---|---|
| MODELAR EL CAMINO            | 73% | 80% | 1. Taller de confianza en sí mismo.<br>Dos sesiones con una intensidad de 4 horas.  | 1. Tener claros los valores descubriendo sus propias capacidades y afirmando sus objetivos compartidos.<br>2. Dar ejemplo con las acciones para llegar a los objetivos compartidos.<br>3. Mejora en el cumplimiento de los compromisos. |
| MANEJO DEL SENTIDO DEL HUMOR | 77% | 80% | 1. Taller de humor positivo en el Trabajo.<br>Dos sesiones con una intensidad de 4 horas.   | 1. Reducción del estrés y afrontar mejor los problemas y las crisis.<br>2. Entorno más agradable y humano para trabajar.<br>3. Fortalece las relaciones.<br>4. Comunicación asertiva y positiva.  |
| ALENTAR EL CORAZÓN           | 78% | 80% | 1. Visualización de video tipo TED.<br>Sólo cambié mi actitud y todo cambió.   Juan Bautista Segonds   TEDxSanIsidro<br><a href="https://www.youtube.com/watch?v=Fm_M5rej3eU">https://www.youtube.com/watch?v=Fm_M5rej3eU</a> | 1. Reconocer las contribuciones y el valor de la excelencia individual.<br>2. Celebrar los éxitos y aportes de cada individuo, generando un trabajo en equipo.  |

### **Plan de trabajo.**

Con esta propuesta de trabajo, se pretende fortalecer las competencias que enmarcadas dentro de las habilidades gerenciales Inteligencia Emocional, Liderazgo Ejemplar y Estilos de Dirección y de acuerdo con el diagnóstico obtenido se deben fortalecer, tomando aquellas que tienen un porcentaje en promedio inferior al 80%, considerado como el ideal para esta investigación.

Al realizar los perfiles de manera individual por procesos de gestión, se encontró que tienen algunas competencias similares por fortalecer, es por ello que la propuesta está enfocada de acuerdo a los resultados obtenidos en el perfil general del equipo de trabajo Gestión Financiera.

Cada sesión se desarrollará de acuerdo con la disponibilidad de los equipos de trabajo. Estos talleres planteados en la propuesta serán de manera expositiva y experiencial, es decir, busca que cada individuo conecte con sus necesidades y las de su equipo, llegando a una reflexión que le permita cambiar pensamientos y actitudes en el día a día y no solo en los espacios de facilitación que, a través de dinámicas como el cambio de roles, se pueda bajar los niveles de somatización emocional, presiones emocionales y frustración, las cuales de acuerdo con el diagnóstico se muestran como en alto nivel, por otro lado se busca incrementar el porcentaje de diagnóstico al 80% ideal en las competencias relacionadas con desafiar el proceso, empatía emocional, expresión emocional, modelar el camino, manejo del sentido del humor y alentar el corazón.

Se propone de manera adicional actividades autodidactas como la visualización de conferencias virtuales tipo TED sobre los temas recomendados, con una duración no más de 20 minutos y cada líder del proceso dispondrá de ellos para hacerlos llegar a sus colaboradores según el considere sea el tiempo oportuno, y luego se propone hacer un ejercicio de retroalimentación con su equipo de trabajo destacando como se ven reflejados en lo visto y como pueden mejorar

día a día como equipo, de igual manera se proponen lecturas individuales que brinden herramientas de apoyo que ayuden a fortalecer las habilidades gerenciales a través de la inspiración y creación de nuevas ideas que impacten directamente con el ser.

El coaching propuesto es para todos aquellos que reconozcan la necesidad de un acompañamiento en el desarrollo de sus habilidades y sientan el deseo de gestionar sus emociones para potenciar su rendimiento tanto en el ámbito personal como en el profesional, y así obtener los mejores resultados posibles viéndose reflejado en la consecución de los objetivos del proceso y de la institución.

La propuesta se sugiere desarrollar durante un año y se haría nuevamente un diagnóstico que permita evidenciar si existe una mejora frente a los resultados obtenidos en la presente investigación.

## **6 CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Los instrumentos utilizados en este diagnóstico de Inteligencia Emocional (ICE), liderazgo ejemplar (Kouzes&Posner) y estilos de dirección (Hay/McBer), se validaron a través de mediciones estadísticas como alfa de Cronbach, alfa estandarizado, índice de KMO, entre otros, obteniendo un resultado positivo en confiabilidad y valor.

En la Investigación se encontró que el área de Gestión Financiera, de acuerdo con el diagnóstico obtenido luego de la aplicación de las pruebas, tiene unas grandes habilidades que debe mantener como lo son las competencias enmarcadas dentro de la Inteligencia Emocional las cuales son, desempeño laboral la cual se encuentra dentro un nivel óptimo extremo lo cual quiere decir que el equipo se encuentra comprometido con su labor y que el enfoque hacia los resultados se maneja con compromiso y voluntariamente.

Aquellas competencias de Inteligencia emocional que no se tienen dentro de un nivel óptimo, obedecen a aquellas que tiene que ver más con el ser, lo que significa que es un desafío tanto para los líderes como los integrantes del equipo, reconocer estas oportunidades de mejora y aprovechar todo lo que el programa de desarrollo organizacional de la institución y la adopción de la propuesta les pueda brindar.

Se evidencia una correlación significativa e importante entre las variables que se tuvieron en cuenta de inteligencia emocional como manejo del sentido del humor y asertividad emocional con las variables de liderazgo ejemplar como modelar el camino, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás y alentar el corazón, evidenciando como en el equipo de trabajo de Gestión Financiera en su diario vivir laboral las variables de inteligencia emocional juegan un importante

rol a la hora de liderar inspirando confianza, compromiso, trabajo colaborativo, motivación y reconocimiento de labores y tareas. Con el resultado del promedio de relación con uno mismo, se vuelve a confirmar lo anterior descrito de relación entre las variables, donde se identifica la capacidad de reconocer el modo en que las emociones afectan las acciones y el uso de los valores como norte para la toma de decisiones.

La variable desafiar el proceso que hace parte del liderazgo ejemplar no presentó ninguna correlación significativa con las variables de inteligencia emocional.

El equipo de trabajo cuenta con bases amplias en los diferentes estilos de liderazgo ejemplar, sin embargo, estos estilos se encuentran relacionados directamente con aquellas competencias emocionales que se deben mejorar, hecho que se demostró a través de las correlaciones realizadas en el programa estadístico, por ello resulta importante trabajar de una manera consciente el impacto que tienen ellas sobre cada estilo de liderazgo donde aunque ninguno de ellos es mejor si se debe saber en qué momento recurrir a cada estilo.

Es importante resaltar que dentro de las variables de liderazgo ejemplar, el equipo muestra mayor promedio en la variable habilitar a los demás, puesto que desde una perspectiva de mejora en el desempeño, resulta muy beneficioso porque significa que se cuenta con personas que fomentan el trabajo en equipo, la colaboración y la delegación de autoridad como factor importante para la toma de decisiones y autonomía en el desarrollo de la labor y el cumplimiento de los objetivos, todo esto basado en una mejora continua.

Inspirar una visión compartida es el tipo de liderazgo que obtuvo un menor promedio en el resultado del equipo, lo cual es importante que se desarrolle en mayor medida dentro del equipo, ya que se hace un llamado a que se transmita la pasión que cada uno tiene por lo que hace y que

se contagie de tal manera que el mejoramiento continuo sea su inspiración para ser y hacer cada día mejor.

Los estilos de dirección de acuerdo con la prueba aplicada presentaron un comportamiento en la media muy similar para cada uno de ellos, de igual forma se observa que en un porcentaje, aunque mínimo, tiene un mayor promedio el estilo de dirección coaching, lo cual es positivo debido a que indica que el equipo cuenta con profesionales abiertos a un diálogo constructivo en búsqueda de nuevas formas de impulsar a sus compañeros en diferentes situaciones para su reflexión y crecimiento personal y profesional.

Los resultados de la prueba de estilo de dirección, muestra que el equipo cuenta con un nivel alto de capacitación en el tema de asumir situaciones de liderazgo, lo que puede hacer que sea mucho más efectivo en diferentes situaciones, las cuales pueden variar de acuerdo con la tarea a desempeñar y la persona.

La variable coaching de estilos de dirección presenta una correlación directa y significativa con la mayoría de las variables de liderazgo ejemplar como inspirar una visión compartida, habilitar a los demás, desafiar los procesos y alentar el corazón, lo que muestra que el equipo de trabajo potencializando la variable coaching impactara positivamente los diferentes tipos de liderazgo ejemplar.

Esta investigación ha permitido que todos los integrantes del equipo de trabajo conozcan la relevancia de las habilidades de Inteligencia emocional, liderazgo ejemplar y estilos de dirección a través de la socialización de los conceptos por parte del equipo de investigadores, adicional a través de la entrega de resultados de sus pruebas y del equipo conocieron como se encuentra cada uno frente a cada variable al igual que el equipo de trabajo.



La investigación a través del diagnóstico obtenido es un gran insumo tanto para los líderes del equipo de trabajo como para el equipo de gestión de talento humano de la universidad porque permite conocer cómo se encuentra el equipo frente a las habilidades gerenciales: Inteligencia emocional, Liderazgo ejemplar y Estilos de dirección, lo que a su vez permite un programa de capacitación más ajustado a la realidad del equipo.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados, plantear estrategias de seguimiento por parte de cada líder, con personal idóneo por medio de espacios de conversaciones donde puedan expresar sus situaciones y problemas, generando empatía y comprensión del otro.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, se sugiere realizar intervenciones en variables como frustración, empatía emocional, inspirar una visión, que permita encontrar métodos para que el equipo de Gestión Financiera y sus líderes alcancen los resultados esperados, lo que se traduciría en un mejoramiento continuo.

Aprovechar la fortaleza que tiene el equipo de Gestión Financiera frente el estilo de dirección Coaching puesto que su nivel es muy alto, a su vez que perfilar a los colaboradores que deseen trabajar este estilo y así empoderarlos, para que luego ellos sean líderes en sus áreas motivando a los demás, y viéndose su reflejo en la mejora del desempeño.

Solicitar desde los líderes del equipo a los facilitadores brindados por la universidad, la inclusión de las competencias y habilidades que se tienen por mejorar para el desarrollo del plan de capacitaciones.

Incrementar los espacios de comunicación entre los líderes e integrantes del equipo, donde se les permita a sus colaboradores tener una retroalimentación positiva y de confianza.

Realizar una autoevaluación anual que permita conocer los resultados y comparar con los arrojados en la presente investigación con el fin de determinar si los programas están siendo acertados o si se deben plantear nuevas estrategias de desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Castrillón, J., Cabeza, L., Lombana, J. (2015). Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia.
- De Souza Barcelar, L. (2012). Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula. Recuperado de: [http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/lb/que\\_es\\_competencia\\_emocional.html](http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/lb/que_es_competencia_emocional.html)
- Diccionario online Concepto.de. Concepto de habilidad. Recuperado de: <https://concepto.de/habilidad-2/#ixzz5nwteQQn>
- Dueñas, M.L. (2002) Importancia de la Inteligencia Emocional: un nuevo reto para la orientación educativa. Universidad Nacional de Educación a Distancia- Madrid. Recuperado de: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2BB75B2C-720F-A542-4DCE-43297DDB55B7/Documento.pdf>
- Escandón Barbosa, D & Hurtado Ayala, A (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas.
- Extremera, N., & Fernandez, P. (2004). El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: Evidencias Empíricas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6(2)
- Federación de Enseñanza de CC. OO de Andalucía.(2011). Inteligencia Emocional. Revista digital para profesionales de la enseñanza. Recuperado de: <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd7866.pdf>
- García, M., & Giménez, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos Propuesta de un modelo integrador. Espiral. Cuadernos del Profesorado

- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editores.
- Lombana.J., Cabeza.L, Castrillón. J., Zapata.A (2014). *Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración*.
- Los Recursos Humanos. Tipos de equipos de trabajo. Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-equipos-de-trabajo-en-las-organizaciones/>
- Madrigal, Berta (2009). *Habilidades Directivas – Segunda edición* Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de: [https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades\\_directivas\\_2da\\_ed\\_berta](https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta)
- Medina Elizondo, M.&Armenteros Acosta M & Guerrero Ramos L & Barquero Cabrero J (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas* Vol.5 Número 2.
- Mejía Díaz, J (2012). *Reseña teórica de la inteligencia emocional: modelos e instrumentos de medición*.
- Ore Flores. C (2017). *Inteligencia emocional y el nivel académico en estudiantes del centro preuniversitario de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2015*
- PalamaryD’aguillo (2012). *Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias*.
- Psicopedagogía. Definición de liderazgo. Recuperado de: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo>.
- Reginato.L&Cornacchione.E&NuñezPalomino.Marilu (2015). *Rediseñando la alta administración de la empresa: revolución del equipo y preparación para controles gerenciales*.
- Robbins, S. &Coulter, M. (1996) *Administración* (5a. Ed.). México, México: Prentice Hall.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence, imagination, cognition and personality.

Sánchez Manchola, I (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis.

Serrano.G (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia.

Trujillo, M. M., & Rivas, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia.

Universidad de Las Américas- Ecuador (2017). Martha Alles en la UDLA: gestión por competencias. Recuperado de: <https://www.udla.edu.ec/2017/05/11/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/>

Universidad Santo Tomas de Colombia. Habilidades Gerenciales. Recuperado de: [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/habilidadesgerenciales\\_orlandofernandez/las\\_habilidades\\_directivas.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/habilidadesgerenciales_orlandofernandez/las_habilidades_directivas.html)

Universidad Tecnológica de Pereira. (2019). Estadísticas e indicadores estratégicos. Recuperado de: <https://www.utp.edu.co/estadisticas-e-indicadores/posicionamiento-utp.html>

Centro Europeo de Postgrado - CEUPE-. Clasificación de equipos de trabajo. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/clasificacion-de-equipos-de-trabajo.html>

Centro Europeo de Postgrado - CEUPE-. ¿Qué es un equipo de trabajo? Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-un-equipo-de-trabajo.html>

Real Academia Española- RAE. Definición de habilidad <https://dle.rae.es/habilidad>

Martínez, V. (2014). Habilidades para la Vida: una propuesta de formación humana. Itinerario Educativo, xxviii (63), 61-89

James M. Kouzes, Barry Z. Posner, editores (2010) El Desafío del Liderazgo

Palomino, J. A. H., Medina, J. de J. E., y Arellano, M. A. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61, 58-83.

Medina, M., Armenteros. M. de C., Guerrero, L., Barquero, J.(2012), Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 (2), 79-100.

## ANEXOS

*Anexo 1- Instrumento - Inventario multifactorial de competencias emocionales.*

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL****FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

## INVENTARIO MULTIFACTORIAL DE COMPETENCIAS EMOCIONALES

Con el fin de realizar un estudio de competencias y habilidades para enfrentar la vida cotidiana, solicitamos a usted participar de una serie de estudios que ayudarán a diagnosticar cual es el estado del arte que como equipo de trabajo tenemos.

La primera de ellas será sobre inteligencia emocional definida como “Capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones. Se afirma que esta inteligencia es un factor mucho más determinante que el coeficiente intelectual (IQ), debido a que las actitudes emocionales son una meta habilidad que determina cuán bien logramos utilizar nuestras capacidades, incluidas las del intelecto. Goleman (1997)”.

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: ☐ De 18 a 25 años ☐ De 36 a 50 años  
☐ De 26 a 35 años ☐ Mayor a 50 años

Sexo: ☐ Femenino ☐ Masculino

Antigüedad en la Institución:

☐ Menor a 3 años
 ☐ De 3 a 5 años  
☐ De 6 a 9 años
 ☐ De 10 a 14 años  
☐ Mayor a 15 años

Nivel de estudios alcanzados:

☐ Bachiller      ☐ Técnico      ☐ Profesional

☐ Posgrado      ☐ Otro

Nivel Jerárquico en la Institución:

☐ Auxiliar    ☐ Técnico    ☐ Profesional    ☐ Directivo

Tipo de contratación:

☐ Planta      ☐ Transitorio    ☐ Prestación de servicios



### INVENTARIO MULTIFACTORIAL DE COMPETENCIAS EMOCIONALES

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la respuesta que mejor refleje su grado de acuerdo .

La calificación es de 1 - 7, donde 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

| No. | Reactivo   | Calificación<br>( 1 - 7 ) |
|-----|--|---------------------------|
| 1   | Constantemente siento una gran carga emocional   |                           |
| 2   | A causa de la intensidad de mis emociones, me dan dolores de cabeza o estómago                                       |                           |
| 3   | Tengo estabilidad en mi salud, la mayor parte del tiempo   |                           |
| 4   | Soy una persona efectiva en mi trabajo porque mi desempeño laboral lo comprueba                                      |                           |
| 5   | En mi vida cotidiana puedo ajustarme a diferentes situaciones que ameritan el control de mis impulsos                |                           |
| 6   | Creo que he tomado decisiones que me hacen sentir satisfecho   |                           |
| 7   | Muestro gran personalidad competitiva para alcanzar mis metas y objetivos  |                           |
| 8   | Muestro cercanía con las personas cuando se encuentran en una situación que les afecta                               |                           |
| 9   | Muestro mis emociones abiertamente sin culpar, herir o descalificar a otros  |                           |
| 10  | Expreso mucho enojo cuando se presentan situaciones inesperadas y se deja de lado lo planeado                        |                           |
| 11  | Soy comprensivo ante las emociones de los demás  |                           |
| 12  | Se reconocer e incentivar mi potencial para alcanzar mis metas   |                           |
| 13  | Las exigencias cotidianas me provocan constantemente tensiones emocionales   |                           |
| 14  | Cuando experimento grandes tensiones emocionales, tomo algunos calmantes recetados o recomendados por otras personas |                           |
| 15  | Mi cuerpo es el de una persona sana  |                           |
| 16  | Reduzco la tensión emocional que pueden experimentar algunos compañeros o familiares                                 |                           |
| 17  | Me involucro en el sentimiento de otra persona cuando experimente un problema  |                           |
| 18  | Experimento plena salud en mi vida   |                           |
| 19  | Estoy consciente de mis emociones cuando requiero expresar algo importante   |                           |
| 20  | Me interesa ser competitivo y sobresalir ante los retos que presenta la vida cotidiana                               |                           |
| 21  | Puedo expresar mis emociones sin lastimar a los demás  |                           |
| 22  | Es importante identificar y comprender el estado emocional de las personas   |                           |
| 23  | Me siento bien con la vida que llevo   |                           |
| 24  | Interactúo fácilmente con nuevos grupos de amistades   |                           |
| 25  | Conozco mis fortalezas y me automotivo para cumplir mis metas  |                           |
| 26  | Mis compañeros perciben con facilidad las emociones que expreso  |                           |
| 27  | Ante conflictos sociales, tomo medicamentos y algunos calmantes sin receta médica                                    |                           |
| 28  | He notado que sufro de gastritis cuando tengo mayores cargas de trabajo  |                           |
| 29  | Controlo mis impulsos emocionales para que no me dominen   |                           |
| 30  | Mi desempeño es satisfactorio en mis programas de trabajo  |                           |
| 31  | Tengo sensibilidad para sentir y comprometerme con las emociones de los demás, como si fueran mías                   |                           |
| 32  | Tengo sensibilidad para comprender mis diferentes emociones que se presentan en mi vida cotidiana                    |                           |
| 33  | Mis compañeros reafirman mi capacidad para armonizar emocionalmente los ambientes sociales con los que interactúo    |                           |

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**  
**INVENTARIO MULTIFACTORIAL DE COMPETENCIAS EMOCIONALES**

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la respuesta que mejor refleje su grado de acuerdo.  
La calificación es de 1 - 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo.

| <b>No.</b> | <b>Reactivo</b>  | <b>Calificación<br/>( 1 - 7 )</b> |
|------------|--|-----------------------------------|
| 34         | Mis compañeros reconocen que tengo capacidad en comunicar emociones diversas de enojo, alegría, miedo, tristeza e ira                                |                                   |
| 35         | Mis compañeros de trabajo me reconocen como una persona altamente competitiva  |                                   |
| 36         | Expreso mis puntos de vista de manera clara y directa sin lastimar a nadie   |                                   |
| 37         | Me caracterizo por ser una persona sociable  |                                   |
| 38         | Mis comentarios y sentido del humor permiten mantener un ambiente sano en mi vida interpersonal con otros  |                                   |
| 39         | La tensión emocional que siento a veces es incontrolable   |                                   |
| 40         | Cuando las cosas no salen como yo esperaba me siento muy frustrado   |                                   |
| 41         | Ante la adversidad que pudiera presentarme la vida, puedo automotivarme para salir adelante en todo momento  |                                   |
| 42         | Consumo fármacos con prescripción para aliviar mi tensión emocional  |                                   |
| 43         | Constantemente supero adecuadamente mis problemas y me siento satisfecho personal y profesionalmente   |                                   |
| 44         | Reconozco las causas de mis emociones  |                                   |
| 45         | Reconozco el estado emocional de los demás   |                                   |
| 46         | Cuando me provocan socialmente, puedo calmarme ante cualquier motivo de conflictos   |                                   |
| 47         | Cuando estoy en situaciones estresantes, me enfermo fácilmente   |                                   |
| 48         | De acuerdo al plan de trabajo , me mantengo conforme a mis metas y objetivos de desempeño  |                                   |
| 49         | Puedo expresar mis sentimientos sin herir a otros  |                                   |
| 50         | Detecto con facilidad mis emociones en cualquier situación   |                                   |
| 51         | Tengo gran capacidad para reducir la tensión emocional que se presenta en un grupo de personas   |                                   |
| 52         | Tengo la facilidad para relacionarme con las personas que apenas conozco   |                                   |
| 53         | Tengo confianza para expresar libremente mis emociones como miedo, tristeza, alegría, afecto e ira   |                                   |
| 54         | Tengo baja tolerancia a la frustración para resolver mis problemas cotidianos  |                                   |
| 55         | Soy capaz de pensar en lo que sienten los demás  |                                   |
| 56         | Internamente sé impulsar mis habilidades y aptitudes para proyectarlas en lo que realizo   |                                   |
| 57         | Consumo fármacos recomendados por personas conocidas para aliviar mi tensión emocional   |                                   |
| 58         | Tengo buena salud y me siento con mucha energía  |                                   |
| 59         | Mis compañeros reconocen que tengo capacidad para hacer nuevos amigos  |                                   |
| 60         | Para alcanzar mis objetivos y metas, muestro gran empeño y competencia con otros   |                                   |
| 61         | Expreso mi sentir a los demás con facilidad  |                                   |
| 62         | Me entristezco cuando no se cumple lo que esperaba   |                                   |
| 63         | Escucho los problemas de mis compañeros para entender como se sienten  |                                   |
| 64         | Me siento pleno en mi vida en general  |                                   |
| 65         | En situaciones difíciles puedo controlar mis impulsos emocionales  |                                   |
| 66         | Cumplo con mis requerimientos laborales en tiempo y forma  |                                   |
| 67         | Cuando tengo muchos problemas emocionales experimento algunos síntomas estomacales (gases frecuentes, síndrome de irritabilidad intestinal o úlceras |                                   |
| 68         | Suelo experimentar tensión emocional por los problemas que tengo   |                                   |

*Anexo 2 – Instrumentos prueba liderazgo ejemplar y estilos de dirección.*

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Área:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

### **LIDERAZGO**

Es un proceso que las personas usan cuando ponen de manifiesto lo mejor de ellas y de los demás, y que no se limita a unos pocos como mal se creía, donde el liderazgo estaba asociado con las acciones de las personas al mando (Jefes). James M. Kouzes y Barry Z. Posner.

### **LIDERAZGO EJEMPLAR**

Los autores James M. Kouzes y Barry Z. Posner (2010), plantean un concepto con una mirada amplia que aporta cinco prácticas que revelaron sus estudios las cuales podrían hacer la diferencia en un líder.

1. Modelar el camino
2. Inspirar una visión compartida
3. Desafiar el proceso
4. Habilitar a los demás para que actúen
5. Alentar el corazón

### **ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Cada líder tiene diferentes formas de orientar a sus colaboradores, hasta el punto que esto llega a ser parte de la cultura organizacional.

Algunos autores han propuesto diferentes estilos de dirección dentro de los cuales sobresalen los siguientes:

- Coercitivo
- Autoritario o autocrático
- Afiliativo
- Estilo democrático o participativo
- Marcapasos
- Coaching

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CUESTIONARIO DE VALORACIÓN LIDERAZGO**  
**EJEMPLAR**

En las siguientes frases que expresan comportamientos, indique que tan frecuente usted demuestra estos comportamientos ante su equipo de trabajo.

Califique de 1 a 5; siendo uno poco frecuente y 5 muy frecuente.

|    |   | Calificación |
|----|---|--------------|
| 1  | Da el ejemplo personal de lo que espera de los demás  |              |
| 2  | Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo                                |              |
| 3  | Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades   |              |
| 4  | Desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja   |              |
| 5  | Elogia a las personas por un trabajo bien hecho   |              |
| 6  | Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados |              |
| 7  | Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro   |              |
| 8  | Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo   |              |
| 9  | Escucha atentamente los diversos puntos de vista  |              |
| 10 | Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades   |              |
| 11 | Cumple con las promesas y los compromisos que asume   |              |
| 12 | Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro   |              |
| 13 | Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos                          |              |
| 14 | Trata a las personas con dignidad y respeto   |              |
| 15 | Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos                            |              |
| 16 | Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás                       |              |
| 17 | Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida                 |              |
| 18 | Pregunta: "¿Qué podemos aprender?" "cuando las cosas no resultan como se esperaba"  |              |
| 19 | Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta  |              |
| 20 | Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito                                 |              |
| 21 | Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización   |              |
| 22 | Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro  |              |
| 23 | Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados       |              |
| 24 | Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo   |              |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 25 | Encuentra la forma de celebrar los logros  |  |
| 26 | Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo   |  |
| 27 | Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo                                       |  |
| 28 | Experimenta y asume riesgos aun cuando hay posibilidades de fracaso  |  |
| 29 | Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal |  |
| 30 | Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones  |  |

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CUESTIONARIO DE VALORACIÓN ESTILO DE DIRECCIÓN**

**INSTRUCCIONES**

Para llenar la siguiente lista de verificación, imagínese las situaciones gerenciales que Ud. enfrenta rutinariamente. Para cada declaración, elija sólo una respuesta.

4=Muchas veces    - 3=Algunas veces    - 2=Pocas veces    - 1=Ninguna vez

| <b>Describe la Situación</b>  | <b>Calificación</b> |
|---|---------------------|
| 1. El área de trabajo tiene situaciones de crisis que requieren atención inmediata.   |                     |
| 2. Las tareas del área de trabajo requieren dirección clara, específica y frecuente de estándares, expectativas y responsabilidades de desempeño.   |                     |
| 3. Los conflictos interpersonales y/o grupales son de ocurrencia frecuente en el ambiente laboral.  |                     |
| 4. Debe establecer la confianza y delegar tareas a los subordinados que tienen mucha más experiencia.   |                     |
| 5. Especificar y demostrar estándares de alto desempeño es un método primordial de darle forma a los comportamientos de los subordinados.           |                     |
| 6. Los subordinados necesitan estándares de desempeño explícito, pero no solamente dirección y soporte general para cumplir las tareas y las metas. |                     |
| 7. Un error puede tener serias consecuencias para el grupo de trabajo.  |                     |
| 8. La experiencia, autoridad, o pericia es significativamente mayor que la de sus subordinados.   |                     |
| 9. La terminación del trabajo se apoya más en el respeto mutuo y la lealtad que en los estándares y las metas específicas.                          |                     |
| 10. Las tareas y las metas son decididas a través de la discusión y del consenso del grupo.   |                     |
| 11. El contexto del trabajo requiere que los subordinados tomen la iniciativa para hacer que el trabajo se efectúe.                                 |                     |
| 12. El ambiente laboral permite que los subordinados experimenten, aprendan a partir de los errores, y se desarrollen con el tiempo                 |                     |
| 13. Es necesario que se sigan exactamente los pasos y los procedimientos de trabajo en cualquier área.  |                     |
| 14. Para terminar el trabajo se requiere que solicite aportes y cooperación de los subordinados.  |                     |

|   |  |
|---|--|
| 15. Los contactos personales y la integridad del grupo son importantes para hacer que se efectúe el trabajo en cualquier ambiente.  |  |
| 16. Para hacerle un seguimiento al trabajo y para implementar planes se requieren reuniones frecuentes del grupo.   |  |
| 17. El ambiente laboral requiere que frecuentemente tome el cargo o efectúe las tareas para resolver los problemas.   |  |
| 18. Los subordinados pueden establecer sus propias metas y resolver sus propios problemas con una guía limitada de su parte.  |  |
| 19. Debido a la naturaleza del trabajo y al personal, las personas requieren una dirección frecuente y específica.  |  |
| 20. Usa técnicas de influencia, tales como compartir las razones principales detrás de las decisiones, para hacer que los subordinados participen.  |  |
| 21. Los procedimientos laborales en su ambiente requieren la integración de las personas con diversas características personales (por ejemplo: edad, clase social, razas, y experiencia). |  |
| 22. Los subordinados solamente requieren retroalimentación sobre el desempeño informal e intermitente.  |  |
| 23. Su pericia frecuentemente se requiere para terminar los productos y los procesos.   |  |
| 24. Uno de sus papeles principales con sus subordinados es ayudarles a desarrollarse y a cambiar.   |  |